

MESTRADO
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJECTO

BALANCED SCORECARD- PROPOSTA DE APLICAÇÃO NO
DEPARTAMENTO FINANCEIRO DA *CARDIF SERVICES*
AEIE

INÊS CRISTINA DE BRITO FERNANDES

OUTUBRO - 2017

MESTRADO EM **CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS** **EMPRESARIAIS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO **TRABALHO DE PROJECTO**

BALANCED SCORECARD- PROPOSTA DE APLICAÇÃO NO
DEPARTAMENTO FINANCEIRO DA *CARDIF SERVICES*
AEIE

INÊS CRISTINA DE BRITO FERNANDES

ORIENTAÇÃO:

PROF.^a DOUTORA RITA FUENTES HENRIQUES

DR. NUNO MIGUEL FARINHA NEVES

OUTUBRO - 2017

RESUMO

Com o rápido crescimento da *Cardif Services*, AEIE o Departamento Financeiro sentiu necessidade de desenhar uma ferramenta de controlo integrado do desempenho, a nível divisional, que permitisse uma maior ligação da sua atividade à estratégia global da organização, criando uma linha condutora para a definição dos objetivos estratégicos divisionais. Espera-se que a implementação desta ferramenta possa servir de incentivo à implementação de mecanismos de avaliação da *performance* idênticos nos restantes departamentos desta organização.

O presente Trabalho Final de Mestrado apresenta uma proposta de *Balanced Scorecard* para o Departamento Financeiro da *Cardif Services*, AEIE e respetivo Mapa Estratégico, bem como uma sugestão de articulação do BSC com o *Dashboard* desta organização.

Todos os participantes deste projeto contribuíram tanto para a reflexão estratégica como para a construção do BSC, garantindo o seu alinhamento com a estratégia global da organização e trazendo benefícios ao nível do controlo de gestão. Estes benefícios são particularmente evidentes na: (i) maior capacidade de síntese, (ii) maior automatização, (iii) rápida relação entre valores reais e orçamentados; (iv) fácil comparação com ano homólogo e (v) maior clareza da informação.

Palavras-Chave: Agrupamento Europeu de Interesse Económico, *Balanced Scorecard*, *Dashboard*, Mapa Estratégico, Performance, Sistemas de Controlo de Gestão.

ABSTRACT

With the rapid growth of Cardif Services, AEIE, the Financial Department felt the need to design an integrated tool for performance monitoring, at a divisional level, to allow a greater linkage of its activity to the organization's overall strategy, creating a guideline for the definition of divisional strategic objectives. It is expected that the implementation of this tool will serve as an incentive for the implementation of identical performance evaluation mechanisms in other departments of this organization.

This Master Thesis's presents a Balanced Scorecard proposal for the Financial Department of Cardif Services, AEIE and respective Strategic Map, as well as a suggestion to articulate the BSC with the organization's Dashboard.

All participants in this project contributed to both the strategic reflection and the development of the BSC, ensuring its alignment with the overall strategy of the organization and bringing benefits in terms of management control. These benefits are particularly evident in: (i) greater capacity for synthesis, (ii) greater automation, (iii) rapid comparison between actual and budgeted values; (iv) easy comparison with the previous year and (v) greater clarity of information.

Key-words: European Economic Interest Grouping, Balanced Scorecard, Dashboard, Strategic Mapping, Performance, Management Control Systems.

AGRADECIMENTOS

A elaboração de um Trabalho Final de Mestrado é sempre um processo moroso, que carece da colaboração, apoio, e força de vários intervenientes. Que são, no fim de contas parte integrante do processo de elaboração e sem as quais o resultado final não seria possível.

Comparo a elaboração deste projeto à realização de um teste numa sala, para o qual precisei de:

- Papeis e lápis, que aqui representam todos os meus colegas de trabalho, que amavelmente cederam o seu tempo e contribuíram com o seu conhecimento e conselhos. São eles o foco do meu trabalho e é deles que deriva o meu processo de escrita;
- Uma secretária, representada pelo Diretor Geral - Pascal Thiercelin e o *Head of Functions* - Julien Klinger que gentilmente forneceram a base na qual me apoiei para a escolha desta temática;
- O apoio, quando senti menos força, menos vontade, quando me apeteceu chorar e rir ao mesmo tempo - a minha cadeira, o meu namorado João Alcobia;
- A régua e esquadro que foram a minha linha condutora e me obrigaram a manter o rigor e o foco, nunca me dizendo que não seria possível. Agradeço-o à minha orientadora;
- Ao relógio que serviu para me guiar nesta prova, a quem tantas vezes disse que não ia ter tempo, mas que sempre me permitiu flexibilizar e gerir o trabalho ao meu próprio ritmo. Um muito obrigado ao meu coorientador e chefe Nuno Neves.
- E por fim, à brisa e ao sol que vemos do lado de fora da janela, mas que sabemos que está sempre lá à nossa espera para reconfortar depois da prova superada e que nos dá sempre esperança de tudo terminar bem. Aos meus pais que são o apoio incondicional que sempre terei.

Agradeço também à minha restante família e amigos que me deram força e um ombro amigo.

ÍNDICE

RESUMO.....	II
ABSTRACT.....	III
AGRADECIMENTOS.....	IV
LISTA DE FIGURAS E TABELAS.....	VII
LISTA DE ABREVIATURAS.....	VIII
GLOSSÁRIO	IX
1. Considerações Iniciais	1
1.1. Introdução.....	1
1.2. Problemática e questões de investigação.....	2
1.3. Estrutura do Trabalho	4
2. Revisão da Literatura.....	4
2.1. Sistemas de Controlo de Gestão	4
2.2. Medição da Performance organizacional.....	6
2.2.1. O Balanced Scorecard.....	8
2.2.1.1. As várias perspetivas do BSC.....	9
2.2.1.2. Como Desenvolver e Implementar um BSC.....	12
2.2.1.3. O Mapa estratégico (ME)	13
2.2.2. Os DashBoards	14
3. Metodologia de Investigação	15
3.1. Motivação.....	15
3.2. Abordagem de investigação.....	16
3.3. Recolha de dados	17
4. O Caso do Departamento Financeiro do AEIE.....	19
4.1. O Grupo BNP Paribas e a Cardif Services, AEIE	19
4.2. Elaboração do BSC do DF	21
4.2.1. Missão, Visão e Valores.....	21
4.2.2. Caracterização da estratégia do AEIE e do DF.....	22
5. Apresentação dos resultados.....	23
5.1. Resultados da análise exploratória	23
5.2. Definição das Perspetivas, Objetivos, Métricas e Targets	25
5.3. Acompanhamento do BSC – Ligação ao Dashboard	30

5.4. Elaboração do Mapa Estratégico.....	32
6. Conclusões, Limitações e Recomendações para Trabalhos Futuros.....	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
APÊNDICE I – QUADRO SÍNTESE DAS ENTREVISTAS E GRUPOS FOCAIS.....	39
APÊNDICE II – ENTREVISTA DIRETOR GERAL	41
APÊNDICE III – ENTREVISTA TRANSVERSAL FUNCTIONS	41
APÊNDICE IV – DEFINIÇÃO OBJETIVOS, TARGETS E MÉTRICAS DO DEPARTAMENTO FINANCEIRO DO AEIE	44
APÊNDICE V– ANÁLISE DAS ENTREVISTAS ÀS TRANSVERSAL FUNCTIONS	45
ANEXO I – ORGANOGRAMA CARDIF SERVICES, AEIE NO GRUPO BNP	48
ANEXO II – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL AEIE.....	49
ANEXO III – DASHBOARD GLOBAL OVERVIEW.....	50

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Tabela I - Extensão dos Sistemas de Controlo	5
Tabela II - Ponderações das quatro perspetivas do BSC do DF.....	29
Figura 1 – Frequência de resposta à quarta questão da entrevista efetuada às Transversal Functions.....	24
Figura 2 - Resposta às questões oito e nove da entrevista efetuada às Transversal Functions	25
Figura 3 – Frequência de resposta à questão treze da entrevista efetuada às Transversal Functions	27
Figura 4 - ME do Departamento Financeiro do AEIE.....	29
Figura 5 - Análise à questão onze da entrevista efetuada às Transversal Functions... Erro! Marcador não definido.	
Figura 6 - Análise à questão três da entrevista efetuada às Transversal Functions	31
Figura 7 - Análise à questão catorze da entrevista efetuada às Transversal Functions.....	31
Figura 8 - Mapa Estratégico do DF da Cardif Services, AEIE.....	34

LISTA DE ABREVIATURAS

AEIE – *Agrupamento Europeu de Interesse Económico*

BNP - *Banque Nationale de Paris*

BSC – *Balanced Scorecard*

COMEX – Órgãos de Gestão

DF – Departamento Financeiro

DG – Diretor Geral

EC – *Environment Cost*

GF – Grupos Focais

HOF – *Head of Functions*

KPI – *Key Performance Indicators*

ME – Mapa Estratégico

SCG – Sistema de Controlo de Gestão

TE – Temas estratégicos

TFM – Trabalho Final de Mestrado

GLOSSÁRIO

Agrupamento Europeu de Interesse Económico Figura jurídica que tem por objetivo facilitar ou desenvolver a atividade económica dos seus membros, melhorar ou aumentar os resultados desta atividade; não é seu objetivo realizar lucros para si próprio (Art.3º Regulamento (CEE) n.º2137/85).

Alocação de Custos Consiste em destinar aos processos que são faturados os custos que não estão diretamente afetos a esses mesmos processos, nomeadamente os custos das atividades de suporte (Recursos Humanos, Finanças, por exemplo).

Fonte: *Cardif Services*, AEIE

Balanced Scorecard Instrumento de gestão estratégica que permite que as empresas acompanhem os resultados financeiros, acompanhando simultaneamente o progresso na construção das capacidades e na aquisição de ativos intangíveis necessários ao crescimento futuro (Kaplan & Norton, 1996c).

Budget É uma das poucas ferramentas capazes de integrar todas as atividades organizacionais num único resumo coerente. O processo de orçamentação procura manter os rendimentos e custos em equilíbrio (Otley, 1999).

Cash call Cálculo trimestral efetuado no início de cada trimestre para solicitar de forma antecipada fundos de maneo para manter todo o processo e o respetivo centro em funcionamento. É calculado com base no *staff* previsto no trimestre por processo.

Fonte: *Cardif Services*, AEIE

Dashboard

Os *Dashboards* traduzem a estratégia de uma organização em objetivos, métricas, iniciativas e tarefas personalizadas para cada grupo e indivíduo numa organização. Permite aos órgãos de gestão tomar decisões sobre a estratégia da organização (Eckerson, 2011).

Environment Cost

Corresponde a todos os custos de infraestrutura necessários para que o *share service center* possa estar operacional.
Fonte: *Cardif Services*, AEIE

Lag Indicators

Indicadores de resultados fundamentais que refletem os objetivos comuns de muitas estratégias (Kaplan & Norton, 1996b).

Lead Indicators

Indicadores de *performance* que refletem a singularidade de uma unidade de negócio - condutores de desempenho (Kaplan & Norton, 1996b).

Mapa Estratégico

Quadro que liga os objetivos dentro das perspetivas do Balanced Scorecard à estratégia e *performance* de uma organização (Kaplan & Norton, 2000b).

Medição da *Performance* Organizacional

Transmite informação, financeira e não financeira, através de rotinas formalizadas e procedimentos, que influenciam a tomada de decisões (Simons, 2000).

Sistemas de Controlo de Gestão

Fornecem informações úteis para os gestores no desempenho das suas funções e ajudam as organizações no desenvolvimento e manutenção de padrões viáveis de comportamento (Otley, 1999).

Workflow de Faturas

Ferramenta com *scanner* inteligente que permite um *audit trail* de cada fatura, identificando os intervenientes que a aprovaram para pagamento para que assim se tenha uma boa segregação de funções e uma boa pista de auditoria.

Fonte: *Cardif Services*, AEIE

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1. Introdução

Os grandes avanços tecnológicos têm proporcionado um mercado global altamente competitivo, levando as organizações a concorrer pela sua permanência no mercado, através da implementação de soluções de inovação e melhoria. Neste contexto, a gestão organizacional tradicional já não é considerada uma estratégia apropriada (Ho, 2008), sendo os recursos baseados no conhecimento e aprendizagem organizacional cada vez mais entendidos como fundamentais para as atividades de inovação de uma empresa (Jantunen, 2005). Da mesma forma, os colaboradores qualificados são percecionados como uma componente fundamental para o sucesso das organizações (Ho, 2008).

A avaliação da *performance* organizacional tem sido foco de grande interesse tanto por gestores como por investigadores da temática (Otley, 1999). Os administradores de hoje reconhecem o impacto que esta mensuração tem no desempenho de uma organização (Kaplan & Norton, 1993).

Até final da década de 90, a contabilidade de gestão restringiu-se a uma avaliação da *performance* numa vertente meramente financeira (Otley, 1999), sendo utilizadas medidas como o nível de vendas ou dos custos incorridos ou a receita gerada em relação a um determinado orçamento (Harden & Upton, 2016). No entanto, para uma medição eficaz, devem ser parte integrante do processo de gestão e decisão, para além das medidas financeiras de desempenho, outras métricas como requisitos dos clientes, processos de negócios e sustentabilidade a longo prazo (Otley, 1999). O *Balanced Scorecard* (BSC) fornece um quadro abrangente que traduz os objetivos estratégicos de uma empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho (Kaplan & Norton, 1993), não só focalizadas

em dados financeiros, mas também em dados qualitativos do desempenho organizacional. Inicialmente, o BSC era aplicado, como um sistema de avaliação de desempenho, apenas a organizações privadas com fins lucrativos. Contudo, após reconhecida a sua utilidade em instituições do setor público e sem fins lucrativos, representa atualmente um sistema de gestão estratégico com grande aplicabilidade (Kaplan & Norton, 1996b, 2000b) em diversos tipos de organizações. A flexibilidade e abrangência deste instrumento de gestão estratégica permite a sua aplicação a outros contextos, como departamentos e unidades de negócio integradas numa mesma organização.

1.2. Problemática e questões de investigação

Em virtude da dimensão global do Grupo *BNP Paribas* e da sua procura constante por novos mercados, o mesmo tem tentado desenvolver formas mais apelativas para a expansão das suas diversas áreas de negócio, criando soluções economicamente mais vantajosas, de otimização de atividades e de partilha de *know-how* entre os vários países, culturas e empresas do grupo.

São exemplo disso a *Cardif Services*, Agrupamento Europeu de Interesse Económico (AEIE), daqui em diante designada por AEIE, que surgiu em 2013, como um prestador de serviços de natureza administrativa e/ou técnica relacionados com a atividade dos seus membros¹. Desde a sua criação, o número de colaboradores, volume e áreas de negócio tem crescido a um ritmo exponencial, o que levou à identificação, por parte da autora e através da entrevista exploratória realizada ao responsável das Transversal Functions, da seguinte problemática:

¹ Ver Capítulo 4.1. O Grupo BNP Paribas e a Cardif Services AEIE.

É fulcral manter um controlo e seguimento deste crescimento para que possa ocorrer de uma forma sustentada e consciente.

Para uma tomada de decisão atempada e informada, os órgãos de gestão do AEIE (COMEX) decidiram internalizar os serviços relacionados com a contabilidade, tesouraria e controlo de gestão, até à data prestados por outra entidade do grupo, criando o departamento financeiro (DF). Esta iniciativa veio permitir ao DF obter um maior conhecimento de todo o contexto económico e operacional do AEIE, facilitando a recolha da informação financeira que auxiliasse o COMEX.

Contudo, segundo o enquadramento anteriormente apresentado, nenhum departamento, nem mesmo o financeiro, se deve apoiar unicamente em dados económicos. Dada a elevada aplicabilidade e flexibilidade de um instrumento de gestão estratégica como o BSC e a natureza da problemática em questão, tornou-se clara a escolha do tema deste Trabalho Final de Mestrado (TFM). Esta temática torna-se ainda mais pertinente dado o contexto no qual está inserida, pois ao conjugar o BSC com o desenvolvimento da estrutura de organizacional de uma empresa, este ganha uma nova dimensão à qual Harmon (2009) chama de dimensão de processos, ou seja, os departamentos ou processos devem desenvolver os seus próprios *Scorecards*, alinhados com o *Scorecard* global da organização.

Assim, o presente trabalho de projeto consiste numa proposta de BSC para o departamento financeiro do AEIE. Como indicado por Harmon (2009), esta dimensão de BSC's tem por base a missão, visão, estratégia e *Key Performance Indicators* (KPI's) globais da organização e, por conseguinte, o BSC global da mesma. Esta proposta desdobra-se em 3 pontos: (i) Proposta de BSC para o DF (ii) atualização do *Dashboard*, já existente no AEIE, através da incorporação dos principais indicadores do BSC (iii) desenvolvimento do Mapa estratégico.

Para a elaboração deste trabalho foi selecionada a abordagem metodológica de Yin (2003, 2016) e de Kaplan & Norton (1993) que face à problemática em causa, permitiu definir a seguinte questão de investigação:

Qual deverá ser a ferramenta de avaliação da performance do DF que integrada com as ferramentas de controlo de gestão existentes na organização permitirá assegurar o contributo deste Departamento para uma tomada de decisão atempada e eficiente?

1.3. Estrutura do Trabalho

Este Trabalho de Projeto é constituído por seis capítulos principais. Neste primeiro capítulo é efetuada uma pequena introdução à temática e são abordadas a problemática e a questão de investigação. No segundo capítulo é apresentada a revisão da literatura com principal foco nos Sistemas de Controlo de Gestão e medição de *performance*, nomeadamente, um enquadramento ao *Balanced Scorecard* e aos *Dashboards* que irá permitir uma contextualização da temática de suporte a este estudo. No terceiro capítulo será explicada a metodologia de investigação utilizada para desenvolver o caso de estudo, justificando a motivação, as abordagens de investigação e o método de recolha de dados. O quarto capítulo apresenta o caso de estudo, realçando a estrutura da organização, bem como a sua missão, visão e valores. O quinto capítulo consiste no tratamento e apresentação dos dados que permitiram responder à questão de investigação. Por ultimo, no sexto capítulo são elaboradas as conclusões finais, assinaladas algumas limitações do estudo e sugeridas propostas para investigações futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Sistemas de Controlo de Gestão

Os Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) têm sido conceptualmente definidos por vários

autores. Simons (1987) indica que são procedimentos e sistemas formalizados que utilizam informações para manter ou alterar padrões na atividade organizacional. Por seu lado, Otley (1999) define-os como sistemas que fornecem informações que se destinam a ser úteis para os gestores no desempenho das suas funções e que ajudam as organizações no desenvolvimento e manutenção de padrões viáveis de comportamento. Existem também diferentes ideologias e abordagens em relação aos SCG e à sua implementação na estratégia organizacional. Segundo Sekhar (2006) o quadro conceptual, em torno do qual a compreensão dos sistemas de controlo é construído, tem quatro aspetos que o autor designa por “quatro paradigmas do controlo”. Estes aspetos visam realçar que um SCG deve ser aquele que: (1) permite às organizações adaptar-se ao meio envolvente, sabe o que a organização pretende e alcança-o com um “esforço ideal”, (2) cobre de forma abrangente as atividades e o comportamento de todos os níveis de uma organização (Tabela I), assegurando para cada nível de gestão um determinado nível de controlo.

Tabela I - Extensão dos Sistemas de Controlo

Ao nível da direção > <u>Corporate governance</u> (Controlo estratégico)
Ao nível sénior> Controlo de Gestão
Ao nível da supervisão> Processo (Controlo operacional)
Ao nível da base> Controlo de tarefas ou transações

Adaptado de: Sekhar (2006)

(3) coordena-se com o desenvolvimento e implementação de sistemas para minimizar o erro e os comportamentos desviantes (4) tem em consideração que os colaboradores de níveis inferiores são capazes de gerar e implementar estratégias de controlo adaptadas aos objetivos organizacionais, sem ser necessária a indicação da gestão de topo. É o caso de implementações de controlo a nível departamental ou de equipas de trabalho.

Já Simons (2000) sugere a existência de quatro níveis de controlo: (1) sistemas de

diagnóstico, (2) sistemas interativos, (3) sistemas de crenças e (4) sistemas de fronteira. No presente estudo, os sistemas de diagnóstico são os que se apresentam como mais relevantes por serem sistemas de informação formalizados que os gestores utilizam para monitorar os resultados organizacionais e corrigir desvios dos padrões de desempenho pré-definidos (Simons, 2000). Podem ser considerados sistemas de diagnóstico as várias práticas de medição e controlo de *performance*, tais como um plano de orçamentação ou um *Balanced Scorecard* (BSC) que compara a *performance* atual com as metas definidas. Mooraj, Oyon & Hostettler (1999), reforça ainda que o BSC combina elementos de três dos sistemas mencionados por Simons (2000), pois ao evoluir a partir da visão, missão e objetivos estratégicos da organização contempla os elementos de um sistema de fronteira; também contém elementos de um sistema de controlo interativo ao permitir a possibilidade de testar relações causa-efeito, forçando os órgãos de gestão a olhar para a organização no seu todo e, por fim, contempla os já referidos sistemas de diagnóstico.

Apesar de distintos, Sekhar (2006) sugere que existe uma ligação entre os quatro níveis de controlo de Simons (2000) e os quatro paradigmas por si definidos. Por exemplo, os sistemas de diagnóstico interligam-se com o terceiro e quarto paradigmas, uma vez que articulam sistemas de controlo (por exemplo, o BSC) com sistemas de minimização do erro (por exemplo, o *Dashboard*) e são implementados nas várias hierarquias organizacionais, não se apresentando como instrumentos utilizados unicamente pela gestão de topo.

2.2. Medição da Performance organizacional

Embora a globalização tenha aberto mercados comerciais a nível mundial, o que trouxe oportunidades de negócio nunca antes vistas, este fenómeno também abriu portas a inúmeros concorrentes (Ho, 2008). Em consequência, o contexto em que determinadas organizações

se inserem está em constante mudança e novas estratégias urgem ser desenvolvidas para lidar com os novos ambientes operacionais (Otley, 1999).

A *performance* por si só é um termo ambíguo, de difícil definição. Otley (1999) refere que existem cinco principais conjuntos de questões que devem ser abordadas para se desenvolver uma estrutura de gestão da *performance* organizacional. São exemplo:

- (i) Quais os são objetivos fundamentais para o sucesso futuro da organização e como se avalia a conquista de cada um desses objetivos?
- (ii) Qual o nível de desempenho que a organização precisa alcançar em cada um dos processos/atividades críticos de sucesso e como é que se podem definir *targets* de desempenho apropriados?
- (iii) Quais os fluxos de informação (*feedback e feed-forward*) necessários para que a organização possa aprender com sua experiência e adaptar o seu comportamento?

Desde as últimas décadas do século XX, que na literatura se tenta demonstrar que análises focadas unicamente na *performance* financeira não fornecem um conjunto relevante de medidas que reflitam adequadamente a tecnologia, produtos e processos em que uma organização opera (Johnson & Kaplan, 1987).

Até as organizações que não visam o lucro, reconhecem que as medidas financeiras, por si só, são inadequadas para medir e gerir a sua *performance*. O sucesso das organizações deve ser medido de acordo com o quão eficaz e eficientemente a organização atende às necessidades dos seus *stakeholders* (Kaplan, 2001).

O BSC surge, assim, como um instrumento integrado que apresenta aos gestores quatro perspetivas diferentes para as quais podem escolher medidas para avaliar a *performance* organizacional. Este combina os tradicionais indicadores financeiros com indicadores da

qualidade do serviço prestado, da capacidade da rede de processos e do conhecimento e aprendizagem organizacional.

2.2.1. *O Balanced Scorecard*

A limitação da utilização de dados financeiros como base para a tomada de decisão nas organizações foi reconhecida há bastante tempo (Dearden, 1969).

Segundo Kaplan & Norton (1996b), um modelo de contabilidade financeira adequado deveria incorporar a mensuração dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa. Esses ativos e capacidades são críticos para o sucesso no ambiente competitivo.

O BSC surgiu como forma de colmatar esta necessidade, funcionando como um SCG e medição de *performance* que equilibra medidas de desempenho financeiras e não financeiras como um meio para melhorar a mensuração e gestão de recursos organizacionais, utilizando cada vez mais ativos intangíveis, que são fulcrais para a sustentabilidade das organizações (Harden et al, 2016).

Assim, o BSC complementa medidas financeiras de desempenho passado com medidas condutoras do desempenho futuro e, embora retendo através da perspectiva financeira um interesse no desempenho de curto prazo, revela claramente os impulsionadores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior no longo prazo (Kaplan & Norton, 1996b). Pode então afirmar-se que este SCG incorpora indicadores condutores de *performance* que refletem a singularidade da unidade de negócio, denominados de *lead indicators* e indicadores de resultados que refletem os objetivos estratégicos, mais conhecidos por *lag indicators* (Kaplan & Norton, 1996b).

Num estudo de Cobbold & Lawrie (2004) são apresentados os atributos do BSC e sua evolução, analisando as publicações de Kaplan e Norton anteriores a 1997. São indicados,

por exemplo, os seguintes atributos em relação às métricas utilizadas:

- Servem para relacionar objetivos estratégicos específicos, normalmente documentado em tabelas com uma ou mais métricas associadas a cada objetivo (Kaplan & Norton, 1992, 1993, 1996a, b).

- Servem para facilitar a comunicação da estratégia por parte dos *Senior Managers*, (Kaplan & Norton, 1992, 1993, 1996a, b).

- Devem ser apresentadas em número limitado, interligadas numa rede causa-efeito, que descreva a estratégia da unidade de negócio (Kaplan & Norton, 1996b).

Em suma, o BSC tem como intuito estabelecer um conjunto de medidas que mantêm um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre as medidas financeiras e não financeiras, entre os *lag indicators* e os *lead indicators* e entre os indicadores internos e externos de desempenho (Kaplan & Norton, 1996b).

2.2.1.1. As várias perspetivas do BSC

Kaplan & Norton (1996b) referem que os objetivos e métricas resultam da visão e estratégia de uma organização e permitem analisar a *performance* organizacional sob quatro perspetivas. Estas foram denominadas de “Financeira”, “Clientes”, “Processos internos” e “Inovação e Aprendizagem”, tendo a última sido modificada para “Aprendizagem e Crescimento” em 1996 (Kaplan & Norton, 1992, 1993, 1996a, 1996b). Estas perspetivas são analisadas de seguida em maior detalhe.

a) Perspetiva Financeira

“To succeed financially, how should we appear to our shareholders?” Kaplan & Norton, (1996c,

pg.39)

O desempenho financeiro continua a ser uma preocupação primordial nos dias de hoje. De acordo com Kaplan & Norton (1996b), as medidas de desempenho financeiro indicam se a implementação da estratégia e a sua execução estão a contribuir para a melhoria dos resultados de uma empresa.

Segundo Kaplan & Norton (2000b), as empresas têm duas alavancas para a sua estratégia financeira: (1) o crescimento das receitas, através de novos produtos e mercados, de relações mais fortes com clientes e de novos clientes e (2) a produtividade, através da melhoria da estrutura de custos e da utilização mais eficiente dos bens. São frequentemente utilizadas medidas como o resultado operacional, o valor acrescentado ou qualquer outra métrica relacionada com o lucro, fluxos de caixa e rendibilidade do capital próprio (Simons, 2000). Estas medidas foram consideradas de *lag indicators*, pois revelam os resultados de decisões passadas (Kaplan & Norton, 1992). Podem, no entanto, ser consideradas de *lead indicators* por exemplo nas organizações sem fins lucrativos, porque a sua atividade depende exclusivamente dos fundos conseguidos. Contudo são fundamentais na elaboração do BSC em qualquer tipo de organização e a qualquer nível organizacional.

b) Perspetiva dos Clientes

“To achieve our vision, how should we appear to our customers?” Kaplan & Norton, (1996c, pg.39)

A essência de qualquer estratégia de negócios é a proposta de valor entregue ao cliente, que descreve a combinação única de atributos de produtos e serviços, relações e imagem corporativa que uma empresa oferece aos seus clientes (Kaplan & Norton, 2000b, pg.53)

Para o desenvolvimento desta perspetiva, segundo Simons (2000), devem ser definidos segmentos de mercado, tanto para clientes existentes como para clientes potenciais. Em

paralelo, a organização deve estabelecer métricas que demonstrem e acompanhem a capacidade que a mesma tem de criar clientes satisfeitos e leais. Ou seja, os gestores devem articular a estratégia baseada no mercado e no cliente, de modo a melhorar os retornos financeiros futuros (Kaplan & Norton, 1996b).

A perspetiva do cliente realça a importância da criação de receitas futuras para o sucesso da organização. A melhoria dos processos de negócio que conduz a eficiências operacionais, demonstra a clara importância desta perspetiva para a criação de vantagem competitiva (Harden *al.*, 2016).

c) Perspetiva dos Processos Internos

“To satisfy our shareholders and customers, what business processes must we excel at?”

Kaplan & Norton, (1996c, pg. 39)

De acordo com Kaplan & Norton (2000b), a perspetiva dos processos internos deve ser elaborada após definidas as duas perspetivas anteriores. Aqui serão alinhados os meios através dos quais a organização se propõe entregar, aos seus clientes, uma proposta de valor diferenciador, assim como, estabelecer melhorias de produtividade para alcançar os objetivos financeiros.

Simons (2000) indica o modelo da cadeia de valor interno como um bom instrumento para as empresas definirem objetivos e métricas inseridos na perspetiva dos processos internos do BSC. São, assim, incorporados três tipos distintos de processos: (i) o processo de inovação que utiliza a perspetiva dos clientes para desenvolverem produtos ou serviços que vão ao encontro das necessidades dos mesmos; (ii) o processo de operações, onde são identificados os processos que permitem a produção e entrega dos produtos ou serviços desenvolvidos no processo de inovação, com o intuito de otimizar a produção e reduzir custos e (iii) o processo

pós-venda que engloba todo o trabalho realizado após a entrega do produto ou serviço ao cliente e que pode também incluir o processo de faturação e cobrança.

Em suma, na perspetiva dos processos internos devem ser identificados os objetivos e métricas para os processos que a organização considera chave no decurso da sua atividade e que podem fazer parte de um ou de vários dos processos descritos por Simons (2000).

d) Perspetiva de aprendizagem e crescimento

“To achieve our vision, how will we sustain our ability to change and improve?” Kaplan

& Norton, (1996c, pg.39)

Ao serem identificadas as lacunas entre a capacidade existente e a requerida para alcançar as metas estabelecidas em cada uma das anteriores perspetivas as mesmas podem ser colmatadas pela criação de objetivos de aprendizagem e crescimento (Simons, 2000).

Segundo Kaplan & Norton (1993), os objetivos de inovação e aprendizagem visam impulsionar o desempenho dos processos internos, financeiros e de clientes. Esta perspetiva define as principais competências e habilidades, as tecnologias e a cultura organizacional necessárias para apoiar a estratégia de uma organização (Kaplan & Norton, 2000b).

Nesta perspetiva é identificada a infraestrutura que uma organização deve construir para criar crescimento de longo prazo. Esse crescimento advém de três principais fontes: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais (Simons, 2000).

2.2.1.2. Como Desenvolver e Implementar um BSC

Torna-se claro que a seleção de métricas, tanto em termos de filtragem como de agrupamento, representa uma atividade chave para o correto desenvolvimento de um BSC. De acordo com Kaplan & Norton (1992), a seleção das métricas deve focar-se em informação relevante para a implementação do plano estratégico e as questões apresentadas ao longo do capítulo

anterior, devem ser utilizadas para ajudar a determinar a alocação apropriada das métricas às quatro perspetivas.

Por norma, a gestão de topo começa por definir qual a visão da empresa e qual a estratégia a utilizar para implementar essa visão. Por sua vez, os objetivos estratégicos são traduzidos em medidas de desempenho, metas e ações tangíveis que permitem a elaboração das quatro perspetivas do BSC (Kaplan & Norton, 1993). Deve, no entanto, ter-se em consideração que o BSC não é um *template* que pode ser aplicado às empresas de um modo geral ou industrializado. Diferentes setores, estratégias e ambientes competitivos, requerem diferentes *scorecards* (Kaplan & Norton, 1993).

2.2.1.3. O Mapa estratégico (ME)

A perceção de causalidade entre as quatro perspetivas do BSC e, mais recentemente, entre as próprias métricas tornou-se um elemento chave na implementação deste tipo de instrumentos integrados. Além disso, é essencial que exista um mapeamento dos objetivos e medidas que evidencie a ligação entre estes e com a estratégia da entidade (Cobbald & Lawrie, 2004).

Neste sentido, surgiram os diagramas que mostram as ligações entre objetivos e que incorporam os diferentes indicadores de desempenho numa cadeia de causa-efeito, conectando os resultados desejados com os *drivers* desses resultados. Estes diagramas foram denominados de Mapas Estratégicos (ME) e permitiram que o BSC evoluísse de um sistema de medição para um sistema de gestão (Kaplan & Norton, 1996b, 2000b),

Conforme Kaplan & Norton (2000b), a melhor maneira de criar um ME é do topo para a base, começando com a perspetiva do BSC com mais peso no alcance da missão e visão da organização (regra geral trata-se da perspetiva financeira, no entanto poderá ser outra dependendo do tipo de organização, unidade de negócio ou departamento). A partir daí, são

traçadas rotas que mostram como atingir os objetivos definidos nessa perspetiva.

Os ME podem, assim, ajudar a detetar falhas nas estratégias, quando implementados nos níveis hierárquicos inferiores de uma organização.

“Perhaps the greatest benefit of strategy maps is their ability to communicate strategy to an entire organization.” Kaplan & Norton, (2000b, pg.59)

2.2.2. Os DashBoards

A implementação do BSC terá um impacto direto nos restantes SCG dentro de uma organização e vice-versa. De facto, em França o *Tableau de bord (Dashboard)* é um SCG relativamente antigo (1932) que fornece uma quantidade significativa de informação quantitativa. Mooraj *et al.* (1999) argumentam que o BSC traz valor adicionado ao *Dashboard* ao ajudar a reduzir a quantidade de indicadores que este produz e contribui para obter uma seleção mais pertinente de indicadores estrategicamente importantes.

Por sua vez, os *Dashboards* garantem o foco sobre as principais métricas de negócios e permitem uma análise rápida e em tempo real, necessária para resolver problemas de forma eficiente e eficaz. À semelhança do BSC, os *dashboards* traduzem a estratégia de uma organização em objetivos, métricas, iniciativas e tarefas customizadas para cada equipa e indivíduo dentro de uma organização (Eckerson, 2011).

Ao ser orientado por objetivos, o BSC é visto como uma ferramenta que apresenta dados periódicos da *performance* organizacional e que mede, de forma sintética, o desempenho de determinados *targets* pré-definidos (Eckerson, 2011). Também como referido por Kaplan & Norton (1993), a revisão periódica das métricas deve ser efetuada mensalmente ou a cada trimestre e anualmente como parte do planeamento estratégico.

Nomeadamente Mooraj *et al.* (1999, pg.489), referem que é necessário construir no BSC o potencial para realçar eventos imprevistos que podem ter alterado o ambiente competitivo de uma organização. Os *Dashboards*, ao estarem geralmente ligados a sistemas que captam eventos à medida que estes ocorrem, utilizando alertas ou notificações quando o desempenho em relação a qualquer métrica se desvia do padrão definido (Eckerson, 2011), incorpora uma dimensão temporal de curto prazo, que alguns autores argumentavam que faltava ao BSC, podendo, assim, ajudar a colmatar essa mesma lacuna.

Resumindo, ambos são instrumentos de medição de desempenho que apresentam informação financeira e não-financeira, que relacionam os objetivos e mecanismos de ação com os indicadores de desempenho. É, no entanto, importante mostrar que os vários sistemas devem trabalhar em conjunto e não em paralelo (Mooraj *et al.*, 1999).

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Motivação

Como colaboradora do DF da *Cardif Services*, AEIE e sendo este um departamento com bastante facilidade de obtenção de informação aos vários níveis da empresa (financeira, desempenho, crescimento, entre outros), fui desafiada a desenvolver um mecanismo que permitisse um controlo integrado do desempenho ao nível do DF e a consciencialização dos restantes departamentos para a temática de controlo de custos e gestão de *performance*. Após reunião com o responsável das *Transversal Functions (Head of Functions)* compreendi a abrangência do BSC global em funcionamento ao nível da organização e senti motivação e necessidade de desenvolver esta ferramenta ao nível departamental.

Este trabalho vem, assim, contribuir para: (i) uma sistematização dos objetivos estratégicos globais do AEIE, aos quais o DF possa dar o seu contributo e (ii) uma maior visibilidade da

relação de interdependência entre os objetivos estratégicos da organização nos vários departamentos.

Sendo o DF o pioneiro na implementação deste instrumento de CG ao nível divisional, pretende-se também, com este estudo, educar as restantes equipas para uma cultura de gestão de custos e incentivá-las a desenvolver os seus próprios mecanismos de controlo.

3.2. Abordagem de investigação

Este projeto apresenta-se com uma abordagem qualitativa (Yin, 2016), tendo sido desenvolvido com base na metodologia de estudo de caso, no âmbito da investigação em ciências sociais (Yin, 2003). A abordagem qualitativa permite ao investigador recolher conhecimentos e perceções das pessoas envolvidas, através da utilização de métodos de recolha de dados como entrevistas, grupos focais e observação que possibilitam a identificação de problemáticas na perspetiva dos participantes do estudo (Hennink, Hutter, & Bailey, 2011).

De acordo com Kitzinger (1995), os grupos focais são uma forma de entrevista em grupo que explicitamente utiliza a comunicação entre os participantes da pesquisa, incitando-os a interagir de forma a gerar dados. Este método é particularmente útil para explorar o conhecimento e as experiências dos participantes, podendo ser utilizado para analisar opiniões, através do raciocínio desenvolvido durante a entrevista. Neste projeto, todos os GF foram efetuados, de acordo com Yin (2003), através do método de “Observação do Participante”, ou seja, a autora não tomou uma posição meramente passiva, assumindo o papel de orientadora e participante ativa.

Segundo Yin (2003, pg.13), um estudo de caso é um inquérito empírico que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto real o que viabiliza a compreensão da complexidade dos fenómenos em estudo.

Assim, numa primeira etapa é definida a questão de investigação. Segundo Yin (2003), é importante definir como dar resposta a esta questão e justificar o porquê da utilização desse estudo de caso. Neste estudo, a resposta à questão de investigação será dada pela elaboração e combinação de ferramentas de controlo de gestão adequadas à realidade do departamento financeiro, justificando o valor acrescentado que estas ferramentas trazem ao DF e à empresa. O acesso imediato e facilitado aos dados e a possibilidade de interação com os membros da organização possibilitaram uma abordagem mais aprofundada ao tema, sendo possível seguir a estratégia de recolha de dados sugerida por Kaplan & Norton (1993) para a elaboração do BSC².

3.3. Recolha de dados

A recolha de dados iniciou-se com uma entrevista ao *Head of Functions* (HOF) sobre a temática em causa, tendo sido colocadas questões do foro global da empresa para ganhar sensibilidade a esta temática e compreender os mecanismos que já estavam implementados no AEIE e os que careciam ainda de implementação. Esta entrevista com carácter exploratório permitiu ainda compreender a estratégia, visão, missão e objetivos do AEIE, expressos no BSC já em prática no AEIE que facilitaram a implementação das novas ferramentas de controlo de gestão à escala do departamento financeiro.

² Consultar Apêndice I – Quadro Síntese das Entrevistas e Grupos Focais

Foi também efetuada uma entrevista de caráter exploratório ao Diretor Geral (DG) da empresa para, de forma sucinta, obter a sua visão fase ao futuro do DF e a importância da implementação dos SCG (Apêndice II).

Numa segunda etapa de recolha de dados foi realizado o primeiro Grupo Focal (GF), onde participaram os três elementos do DF, que teve por objetivo dar a conhecer aos elementos do DF os dados internos disponibilizados pelo HOF e formular um esboço inicial dos objetivos, das métricas e targets para cada proposição estratégica, que a autora consolidou, como sugere a metodologia de Kaplan & Norton (1993), num balanço dos dados obtidos, construindo assim a proposta inicial de BSC. Ainda nesta fase, foi solicitada ao HOF uma primeira “validação” dos dados obtidos no grupo focal.

Seguidamente, e com base na informação recolhida nas fases anteriores, foi elaborado o guião das entrevistas a realizar aos responsáveis por cada uma das *Transversal Functions* do AEIE, perfazendo um total de dez entrevistados. O guião encontra-se dividido em duas partes distintas - uma primeira parte de caráter exploratório, com o intuito de compreender o conhecimento dos entrevistados sobre SCG, e uma segunda parte orientada para a recolha de dados necessários para a consolidação do BSC do DF. No decorrer das entrevistas os entrevistados puderam visualizar um exemplo de BSC e de ME para tornar mais fácil a compreensão das questões colocadas. O guião inclui questões de resposta aberta e questões de resposta fechada onde foram utilizadas escalas de Likert. Esta escala utiliza opções de resposta que vão de um extremo ao outro para melhor medir as atitudes e comportamentos dos entrevistados (Apêndice III). O conteúdo obtido nas questões de resposta aberta foi posteriormente analisado.

A temática em análise foi esclarecida antes de cada entrevista, que teve a duração aproximada de 45 minutos, e as questões colocadas não foram entregues antecipadamente para possibilitar uma resposta mais sincera e espontânea possível.

Com o *feedback* das entrevistas e a proposta inicial de BSC, foi efetuado um segundo GF, onde participaram os mesmos elementos do grupo anterior, com o propósito de: (i) analisar os dados obtidos nas entrevistas; (ii) definir a importância de cada perspetiva; (iii) consolidar o BSC do DF (Apêndice IV) e (iv) desenvolver o plano de implementação.

Para a elaboração do ME foi realizado um terceiro GF com os três elementos do DF.

4. O CASO DO DEPARTAMENTO FINANCEIRO DO AEIE

4.1. O Grupo BNP Paribas e a Cardif Services, AEIE

Dois bancos fundados aquando da severa crise económica e bancária que a França atravessou, em meados de 1848, *Comptoir National d'Escompte de Paris* direcionado para o financiamento do comércio internacional e o *Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie*, conhecido pela sua abordagem comercial dinâmica e de inovação, fundiram-se em 1966 para formar o primeiro banco estatal francês, o *Banque Nationale de Paris* (BNP), que mais tarde foi privatizado. Em 1999, o BNP assumiu o controlo sobre o Banco *Paribas* que era o principal banco de investimento francês. Nasce assim o *BNP Paribas Group* em 2000.

Hoje, líder na Europa e com um alcance internacional, ajuda os clientes a concretizar os seus projetos através de soluções que abrangem o financiamento, investimento, poupança e seguros, estando presente em 74 países e com mais de 190 mil colaboradores.

A 21 de Junho de 2013 é constituída a *Cardif Services* AEIE, com o objetivo de centralizar numa única entidade a prestação de serviços de natureza administrativa e/ou técnica

relacionados com a atividade dos seus membros. Este tipo de entidades (AEIE's) visam uma gestão racional e otimização de custos, facilitando e melhorando os resultados da atividade económica dos membros, através da partilha de recursos, atividades, capacidades e competências³.

A 31 de Dezembro de 2016 os membros do AEIE eram a *Cardif Assurance Vie*, S.A. (Seguros Vida - França); *Cardif Assurances Risques Divers*, S.A (Seguros Não Vida - França) e o BNP *Paribas Cardif Vita* (Seguros Vida – Itália), pertencentes ao grupo BNP *Paribas Cardif* (Anexo I).

A *Cardif Services* AEIE estrutura-se de uma forma vertical e hierarquizada. Na função de direção encontra-se o Diretor Geral sob o qual recaem 3 grandes áreas: i) *Process & Development*; ii) *Transformation & Development*; e iii) *Transversal Functions*. Estas três áreas encontram-se sob a responsabilidade, respetivamente, do *Information Technology (IT) and Operations Manager*, do *Project and Implementation Manager* e do *Head of Functions*. A primeira área é constituída por equipas de desenvolvimento IT e de operações que dão resposta aos pedidos dos clientes, a segunda é a área de desenvolvimento de projetos, obtenção de novos mercados, zonas geográficas e clientes e a ultima é a área que presta apoio a nível interno às restantes (Anexo II).

Existem dois níveis de decisão: 1) interno/local - constituído pelos responsáveis das operações, projetos e *Transversal Functions* que em conjunto com o DG, formam o COMEX; 2) pelos membros – quem decide o trajeto de evolução da empresa e aprova as propostas de decisão internas.

³ Regulamento (CEE) n.º 2137/85 – o Agrupamento Europeu de Interesse Económico.

Com o crescimento e o aumento do número de colaboradores registado nos dois últimos anos, tornou-se necessário um apoio mais rápido e assertivo por parte do DF que, até à data, era prestado através de um serviço externo à empresa (pela *Cardif* Portugal). A outubro de 2016, para fazer face a esta realidade, o DF é internalizado, formando um novo centro de custos da empresa e sendo constituído por três elementos: *Finance Manager*, *Finance Senior Accountant* e *Office Treasurer*, supervisionados pelo *Head of Functions*.

4.2. *Elaboração do BSC do DF*

Face ao rápido crescimento e à internalização do DF, tornou-se premente conceber um BSC do DF que permita, por um lado, definir objetivos estratégicos e, por outro, avaliar o seu cumprimento.

Para a elaboração do BSC, como definido por Kaplan & Norton (2000a), é primeiramente necessário descrever a Missão, Visão e Valores da organização, unidade de negócio ou departamento. Em seguida são descritos os pontos estratégicos que permitem a seleção dos objetivos para cada uma das perspetivas do BSC e a elaboração do ME. Todos estes pontos encontram-se fundamentados, como indicado por Yin (2003), na literatura existente, nas entrevistas exploratórias e de recolha de dados e nos grupos focais.

4.2.1. *Missão, Visão e Valores*

“Our environment is undergoing a deep transformation and therefore it is more important than ever to reaffirm who we are and what we aspire to... the Group aims to inspire the choices and actions which will shape the future...” (Jean-Laurent Bonnafé, CEO BNP Paribas in “Our shared Convictions”)

Considerando que este estudo de caso aborda a realidade de um departamento, este não assume uma missão, visão e valores próprios, mas sustenta-se nas ideologias da empresa, que

foram transmitidas pelos órgãos de gestão.

A *Cardif Services*, AEIE tem por missão ser “uma entidade eficiente que presta serviços de atividades de seguros para entidades do *BNP Paribas Cardif* na Europa, procurando a excelência e flexibilidade”. No que diz respeito à visão, o AEIE pretende alcançar uma excelente relação de confiança com os clientes/membros, procurando ser uma fonte constante de proposta para melhorar a qualidade e desempenho, através do apoio de uma equipa motivada, comprometida e multicultural.

Como valores, tendo em consideração as políticas do grupo BNP, bem como o propósito deste tipo de organização, o AEIE identificou: o controlo sobre os custos, a conformidade regulamentar (rácio entre custos, qualidade e produtividade), a flexibilidade para com os clientes e a partilha e reutilização de capacidades entre as diversas equipas⁴.

O DF tenta espelhar estes mesmos valores, visão e missão à sua escala, procurando: i) otimizar a sua capacidade e técnicas de controlo sobre os custos; ii) melhorar sempre a sua prestação através do desenvolvimento de novas ferramentas, partilha de conhecimentos entre a equipa e aprendizagem contínua e iii) oferecer soluções à medida das necessidades dos seus clientes, procurando a satisfação dos mesmos.

4.2.2. Caracterização da estratégia do AEIE e do DF

Dos planos traçados pela gestão do AEIE para 2017 derivam três temas estratégicos (TE) que foram partilhadas com os *managers* das principais equipas: **Informação digital (PE₁)** que consiste em desenvolver ferramentas mais interativas para otimizar tempo, dinheiro e possibilidade de erro; **Flexibilidade e Polivalência (PE₂)**, na aposta no desenvolvimento de

⁴ Informação recolhida na entrevista com o HOF.

mais capacidades individuais, conhecimentos linguísticos e competências; e **Crescimento Sustentado (PE₃)** que consiste em desenvolver novas áreas de negócio, replicar metodologias em vários processos e reduzir custos de ambiente.

Serviram de base à elaboração do BSC do DF os seguintes objetivos estratégicos, definidos no BSC global do AEIE: i) trabalhar no sentido de diminuir o Environment Cost (EC), ii) evitar um impacto adicional no EC orçamentado com a mudança de escritório e iii) criar de um modelo de repartição de custos adequado para a implementação e início de atividade em pleno da *Cardif Support, Lda*⁵.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1. Resultados da análise exploratória

Passada a fase de recolha de dados com o HOF sobre a estratégia, missão, visão e restante informação do BSC existente no AEIE, foram efetuadas mais duas etapas de análise exploratória.

Uma dessas etapas consistiu na entrevista realizada ao Diretor Geral. O mesmo referiu que é cada vez mais importante criar uma cultura de controlo, devido ao forte crescimento da empresa que leva à contratação de mais colaboradores, mais gastos, maior complexidade da organização e consequentemente, à necessidade de estar alerta para eventuais acontecimentos futuros. Portanto, é importante existir uma cultura financeira global, da qual todos tenham consciência e que em cada nível organizacional exista a informação adequada, com base na estratégia global, para se definirem métricas de avaliação da *performance* dos departamentos e colaboradores.

⁵ Como os estatutos do AEIE apenas permitem acesso a mercados dentro da União Europeia, esta empresa foi constituída para a prestação de serviços relacionados com seguros a empresas fora da União Europeia.

A última etapa de análise exploratória foi realizada, junto dos responsáveis por cada uma das *Transversal Functions* do AEIE e teve por objetivo testar a base de conhecimento existente na organização sobre SCG e qual a perceção face ao desempenho e características do DF.

Não obstante a maioria dos entrevistados (sete em dez) concordarem plenamente que a implementação de SCG deve estar enquadrada com a missão e visão da organização, como definido por Kaplan & Norton (1993), verificou-se que existiam poucos conhecimentos quanto à temática em análise, sendo que seis dos dez entrevistados afirmaram não saber o que era um BSC. Quando posteriormente enquadrados, a maioria reconheceu que ferramentas como esta, utilizadas de forma correta, podem trazer benefícios para a organização (Figura 1), facilitando o crescimento sustentado e o compromisso das pessoas.

Figura 1 – Frequência de resposta à quarta questão da entrevista efetuada às *Transversal Functions*

4. Considera importante a implementação destas ferramentas de gestão estratégica? Porquê?	▪ Sim	2	• Permite sentido + analítico
		1	• Permite o crescimento sustentado
	▪ Na medida certa	2	• São ferramentas dinâmicas
		1	• Para comprometer as pessoas
▪ Não	▪ Na medida certa	4	• Sem perda de eficiência
			• Espaço para criatividade e objeção
		0	• Volatilidade

Contudo, alguns dos entrevistados salvaguardaram que a implementação destas ferramentas deve garantir espaço para a criatividade e objeção por parte dos intervenientes, assegurando a capacidade de alteração e revisão, pois a realidade de hoje poderá não ser a mesma de amanhã. Esta questão ajudou a dar resposta à problemática identificada no início deste trabalho. Como refere o HOF, “não é possível um crescimento sustentado sem ferramentas que o possam medir e direccionar”.

Em relação ao Departamento Financeiro, cinco dos dez entrevistados caracterizou esta divisão como algo burocrática, devido à sua natureza e risco associado, apesar de na opinião de quatro em dez entrevistados o DF ser ágil e célere e conseguir, por isso, dar resposta

atempada na apresentação de resultados e soluções. Esta divergência de opiniões dos outros departamentos em relação ao DF deriva do tipo de contacto que estabelecem com o DF. Quando enquadrados no lugar de “clientes”, depreendem o DF como ágil e célere, quando participantes da atividade corrente no lugar de “fornecedores” da informação, já o entendem como burocrático.

Com todas as entrevistas realizadas, tanto às *Transversal Functions* como ao HOF e DG, tornou-se evidente a necessidade de se desenvolverem ferramentas que melhorem o controlo de gestão através de: (i) maior capacidade de síntese, (ii) maior automatização, (iii) rápida relação entre real vs budget vs ano homologo e (iv) maior clareza da informação (Figura 2).

Figura 2 - Resposta às questões oito e nove da entrevista efetuada às *Transversal Functions*

8. Considera que algum dos processos atualmente desenvolvidos pelo departamento financeiro deve ser melhorado? Quais?	▪ Sim	2	• Compreensão dos centros de custos
		1	• Capacidade de síntese
		1	• Calendarização das atividades
		2	• Maior automatização
		1	• Melhorar o controlo de gestão
9. Desenvolve algum tipo de análise financeira dentro do seu departamento? Quais?	▪ Sem visibilidade	1	
		2	
		1	
		2	
9. Desenvolve algum tipo de análise financeira dentro do seu departamento? Quais?	▪ Não	1	• Custos incorridos vs Budget
		1	• Custos incorridos
		2	• Orçamento com base em estimativas
		4	

5.2. Definição das Perspetivas, Objetivos, Métricas e Targets

Combinando a análise das 10 entrevistas (Apêndice V) com o primeiro GF onde foi efetuado um esboço dos objetivos, métricas e *targets* do DF para os próximos três anos (2017-2019), que compôs o BSC inicial, estabeleceu-se no segundo GF o quadro final onde foram acrescentadas iniciativas, propostas pelos entrevistados ou sugeridas pelos participantes deste GF, por cada uma das seguintes perspetivas que definem o BSC do DF (Apêndice IV):

i) Perspetiva Financeira (P1)

Sendo o AEIE uma organização que visa a redução de custos das atividades desenvolvidas para os seus membros, esta é a perspetiva com maior ponderação para o BSC do DF. Foi

igualmente referido nas entrevistas que um dos papéis do DF é contribuir para o controlo e redução dos custos, mencionado por seis dos dez entrevistados, e para a otimização das atividades⁶.

Foram definidos como objetivos: **(FIN1) Efetuar todas as validações e controlos possíveis antes da alocação dos custos.** Como todos os custos são imputados aos projetos é extremamente importante que os mesmos sejam devidamente alocados a cada um dos processos e clientes, desta forma o DF criou uma *check list* onde confirma se foram efetuadas todas as validações necessárias para o fecho contabilístico do mês; **(FIN2) Controlo *up to date* do *Environment Cost*.** É um dos objetivos estratégicos, definidos no BSC global do AEIE, para o qual o DF financeiro contribui através da sensibilização dos restantes departamentos para os desvios face ao orçamentado; **(FIN3) Reduzir o *cost man day*.** Esta redução só é possível através do apoio da equipa de Recursos Humanos, devendo o DF estar vigilante e alerta; **(FIN4) Sensibilizar os membros para o aumento da faturação.** O DF deve apoiar a tomada de decisão do COMEX.

ii) Perspetiva Clientes/Departamentos (P₂)

Foram considerados clientes todas as partes com quem o DF estabelece uma relação de fornecedor de informação, tanto pode ser para os departamentos, fornecendo dados como estimativas, custos reais ocorridos vs *budget*, como para os membros e clientes do AEIE, respondendo a qualquer questão relativa, por exemplo, à faturação ou *cash call*. Foi definido um único objetivo geral: **(CL1) Produzir informação concisa e percetível.** Foi questionada a forma como DF poderia contribuir para a atividade desenvolvida por cada uma das pessoas

⁶ Resposta à questão 5 do Apêndice V.

entrevistadas (Apêndice V). Os objetivos mais referidos na resposta a esta questão foram a "produção de informação útil" e o "rácio de qualidade e rapidez" (Figura 3).

Sendo um departamento recente, é também importante que o DF ganhe a confiança de todos com quem trabalha inculindo a sua imagem de parceiro.

Figura 3 – Frequência de resposta à questão treze da entrevista efetuada às Transversal Functions

13. Na perspectiva de clientes indique um objetivo fundamental para o departamento financeiro?	▪ Inculir a imagem de parceiro	1
	▪ Racio qualidade vs rapidez	3
	▪ Produzir infomação concisa e perceptivel	5
	▪ Satisfação pela Inovação	2

iii) Perspetiva Processos Internos (P₃)

A temática da melhoria de processos é bastante referida pelos entrevistados onde a procura de maior automatização de ficheiros e tarefas é solicitada⁷. Como este é um departamento que fornece muita informação aos restantes, torna-se fundamental escolher a forma e os canais certos. Assim sendo, o DF continua a procurar a melhoria da sua prestação através do desenvolvimento de novas e mais interativas ferramentas.

Por conseguinte foram definidos os seguintes objetivos: **(PRO1) Manter os procedimentos internos sempre atualizados**. Através de um quadro Excel resumo, consegue-se facilmente verificar se todos os procedimentos internos do DF estão atualizados (importante no caso de inspeção ou auditoria); **(PRO2) Ser bom pagador aos olhos dos fornecedores**. Com a interface de faturas desenvolvida em 2016 e que passou para total responsabilidade do DF, pretende-se que de forma fácil, rápida e controlada se validem todas as faturas de fornecedores dentro dos prazos definidos pelo DF; **(PRO3) Ter sempre um controlo *up to date* do staff**. Foi desenvolvido um ficheiro, que ainda se encontra em melhoria, partilhado

⁷ Respostas das questões 8 e 10 do Apêndice V.

entre o DF e os Recursos Humanos e alimentado pelos *managers* de cada equipa de operações e IT, que contêm toda a informação sobre o *staff*; **(PRO4) Desenvolver um inventário físico**. Pela primeira vez na empresa será realizado o controlo do inventário utilizando um mecanismo eletrónico de identificação dos ativos.

iv) Perspetiva Aprendizagem e Crescimento (P4)

Sendo o crescimento sustentado um dos temas estratégicos do AEIE, para o DF esta perspetiva torna-se a base do BSC, pois é este crescimento que irá permitir aos membros e clientes⁸ do AEIE entender este organismo como uma mais-valia. Como sugerido na resposta à questão doze por um dos entrevistados que é membro do COMEX e na resposta à questão três da entrevista ao DG, a diversificação da atividade é um dos objetivos tidos em conta pelo DF, pelo que foi definido como um dos objetivos estratégicos **(AC2) Abarcar novos eixos estratégicos**. Foram sugeridas cinco vezes nas entrevistas⁹ a melhoria de automatismos, pelo que, também nesta perspetiva, o DF se propõe a **(AC1) Aprender a criar processos mais automáticos**, com base em determinadas ferramentas de *software*, como macros e programas de gestão de bases de dados.¹⁰ Por último, propõe-se como objetivo **(AC3) Aprender a repartir os custos da Cardif Support no timing**, um novo projeto que irá implicar o reforço do trabalho em equipa¹¹.

Os objetivos estratégicos idealizados para as várias perspetivas podem ser visualizados na Figura 4.

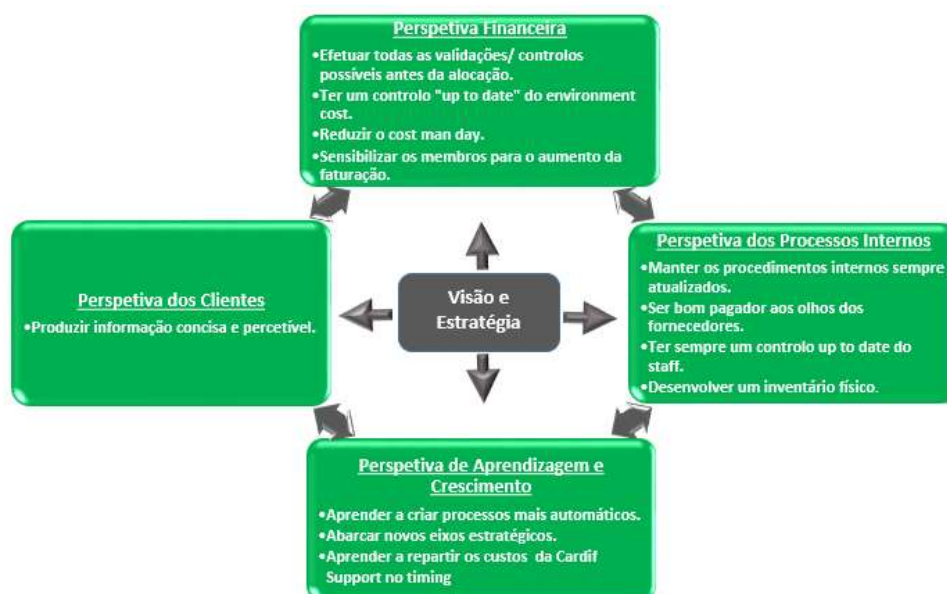
⁸ São membros do AEIE as entidades referidas no capítulo 4.1, estas entidades detêm poder de decisão face ao rumo estratégico do AEIE e são responsáveis por qualquer lucro ou prejuízo que o mesmo possa vir a ter. O AEIE tem também clientes, não membros, que por serem sucursais das entidades membro podem beneficiar dos mesmos serviços que as restantes, não detendo, no entanto, qualquer poder de decisão.

⁹ Respostas das questões oito e doze (referência a software) no Apêndice V.

¹⁰ Como sugerido na resposta à questão doze.

¹¹ Como sugerido nos objetivos estratégicos do BSC global do AEIE.

Figura 4 - BSC do Departamento Financeiro do AEIE



Adaptado de: Kaplan & Norton (2000a)

Foi também possível, com base nos dados recolhidos nas entrevistas realizadas aos *managers* e *team leaders* das *Transversal Functions*, analisar qual a importância atribuída por cada entrevistado a cada uma das 4 perspetivas¹². Estes dados foram analisados no segundo GF, onde cada membro do DF refletiu sobre a ponderação a dar a cada perspetiva e depois de discutido entre todos, se chegou ao seguinte consenso:

Tabela II - Ponderações das quatro perspetivas do BSC do DF

<i>Perspetivas</i>	<i>Ponderações</i>
Perspetiva Financeira (P1)	40%
Perspetiva dos Clientes/Departamentos (P2)	25%
Perspetiva dos Processos Internos (P3)	20%
Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento (P4)	15%

O DF optou por considerar a perspetiva dos Clientes na segunda posição de relevância do BSC, ao invés da perspetiva dos processos internos, como sugerido na análise das entrevistas

¹² Apêndice V, 11ª questão.

(Figura 5)¹³, por considerar que a grande maioria dos processos passíveis de implementar já estão em prática ou em corrente desenvolvimento. Além disso, o facto do DF ter sido recentemente internalizado, torna mais relevante estabelecer relações de confiança com os vários clientes, reforçando a importância desta perspetiva.

Figura 5 - Análise à questão onze da entrevista efetuada às Transversal Functions

		←					Total
		5º	4º	3º	2º	1º	
11. Ordene por ordem de importância (1: menor importância; 5: maior importância) os seguintes objetivos do departamento financeiro:	▪ Efetuar todas as validações/ controlos possíveis antes da alocação de custos.	6	3	1	0	0	10
	▪ Controlar constantemente o "environment cost".	2	2	3	3	0	10
	▪ Desenvolver processos mais automáticos.	0	2	1	3	4	10
	▪ Controlar constantemente o staff.	1	2	4	1	2	10
	▪ Melhorar a relação com Clientes/departamentos/Processos.	1	1	1	3	4	10

5.3. Acompanhamento do BSC – Ligação ao Dashboard

De acordo com Kaplan & Norton (1993), é necessário efetuar um resumo mensal ou trimestral da informação contida em cada métrica e objetivo do BSC para ser apresentado à gestão de topo com o propósito de revisão e debate sobre os mesmos.

Para avaliar o cumprimento dos objetivos estratégicos propostos e acompanhar a realização da estratégia serão utilizadas as ponderações atribuídas a cada perspetiva do BSC (Tabela II). O grau total de cumprimento dos objetivos estratégicos do DF irá traduzir o contributo que este departamento trará para a estratégia global da empresa.

¹³ A Figura 5 deve ser lida da direita para a esquerda, considerando o valor mais à direita o de menor relevância. Os pontos assinalados mostram que que grau de importância ficou definida cada uma das perspetivas pelos entrevistados.

Foi decidido no segundo GF, que os objetivos estratégicos deverão ser estabelecidos numa base anual (Figura 6) e, de acordo com a maioria dos entrevistados, deverá existir um acompanhamento semestral do BSC para controlo e revisão de objetivos propostos (Figura 7).

Figura 5 - Análise à questão três da entrevista efetuada às Transversal Functions

		←			Total
		1º	2º	3º	
3. Acha importante estabelecer objetivos: Selecione 3 e coloque por ordem de importância (1- o mais importante a 3- o 3º mais importante)	▪ Trimestrais	4	2	3	9
	▪ Semestrais	0	2	1	3
	▪ Anuais	5	5	0	10
	▪ A dois anos	0	0	4	4
	▪ A mais de 2 anos	1	1	2	4

Figura 6 - Análise à questão catorze da entrevista efetuada às Transversal Functions

14. De quanto em quanto tempo considera importante manter um acompanhamento dos objetivos propostos pelo BSC	▪ Trimestralmente	1
	▪ Semestralmente	6
	▪ Anualmente	3
	▪ A dois anos	0
	▪ A mais de 2 anos	0

Para um controlo mais rigoroso das principais métricas, o DF decidiu também efetuar uma apresentação mensal ao Diretor Geral e *Head of Functions*. Para realizar esse controlo e uma vez que a empresa tem vindo a trabalhar com *Dashboards* desde a sua criação, considerou-se pertinente combinar os indicadores do BSC, com os restantes indicadores apresentados no *Dashboard*, de modo a permitir uma análise rápida e em tempo real (Eckerson, 2011) dos indicadores chave da empresa e assegurar uma ligação da visão de curto com a de longo prazo.

Foram, assim, apresentados no “*Global Overview*” do DF (Anexo III)¹⁴ as métricas chave de cada objetivo do BSC. Este quadro sintetiza todos os indicadores de acompanhamento

¹⁴ Os dados apresentados no anexo III foram calibrados por motivos de confidencialidade da informação interna da empresa.

mensal. É produzido com o input de outras ferramentas de gestão utilizadas na empresa, como o sistema de contabilidade (CODA) e o sistema de faturas (*Workflow*), onde são comparados dados reais com dados orçamentados e com dados do ano homólogo, maioritariamente em termos percentuais. Incorpora, atualmente, por exemplo, as métricas dos objetivos: PRO2, PRO3, FIN2 e FIN3.

Este quadro deve ser interpretado através do controlo automático dos símbolos presentes em cada métrica estudada. O sinal de ponto de exclamação (!) indica que se está a ultrapassar negativamente o limite pré-definido, portanto deve ser dada especial atenção a essas métricas, já o sinal de certo, mostra que o resultado atingido está positivamente acima do esperado.

Anualmente, como parte do planeamento estratégico e definição de objetivos, as métricas do BSC serão revistas.

5.4. Elaboração do Mapa Estratégico

A ideia de ligação estratégica tornou-se um elemento cada vez mais importante da metodologia de desenho do BSC. Os ME's representam diagramas que permitem estabelecer ligações entre os objetivos (Cobbald & Lawrie, 2002).

Para a elaboração do ME do Departamento Financeiro foi efetuado um terceiro GF, presidido uma vez mais pelos membros do DF. Apesar de ter participado no processo de tomada de decisão, optei por distribuir, a cada um dos intervenientes, um mapa em branco contendo apenas as perspetivas (ordenadas de acordo com as ponderações atribuídas na Tabela II) e os três TE. A técnica utilizada teve por objetivo proporcionar, a cada um dos participantes, uma primeira reflexão individual para, posteriormente, ser possível dinamizar a discussão sobre as escolhas de cada um, até ser alcançado um ponto de consenso.

O Mapa Estratégico, resultante deste Grupo Focal, foi desenhado de forma a evidenciar a

ligação entre os objetivos estratégicos definidos em cada uma das perspetivas do BSC do DF (Figura 8).

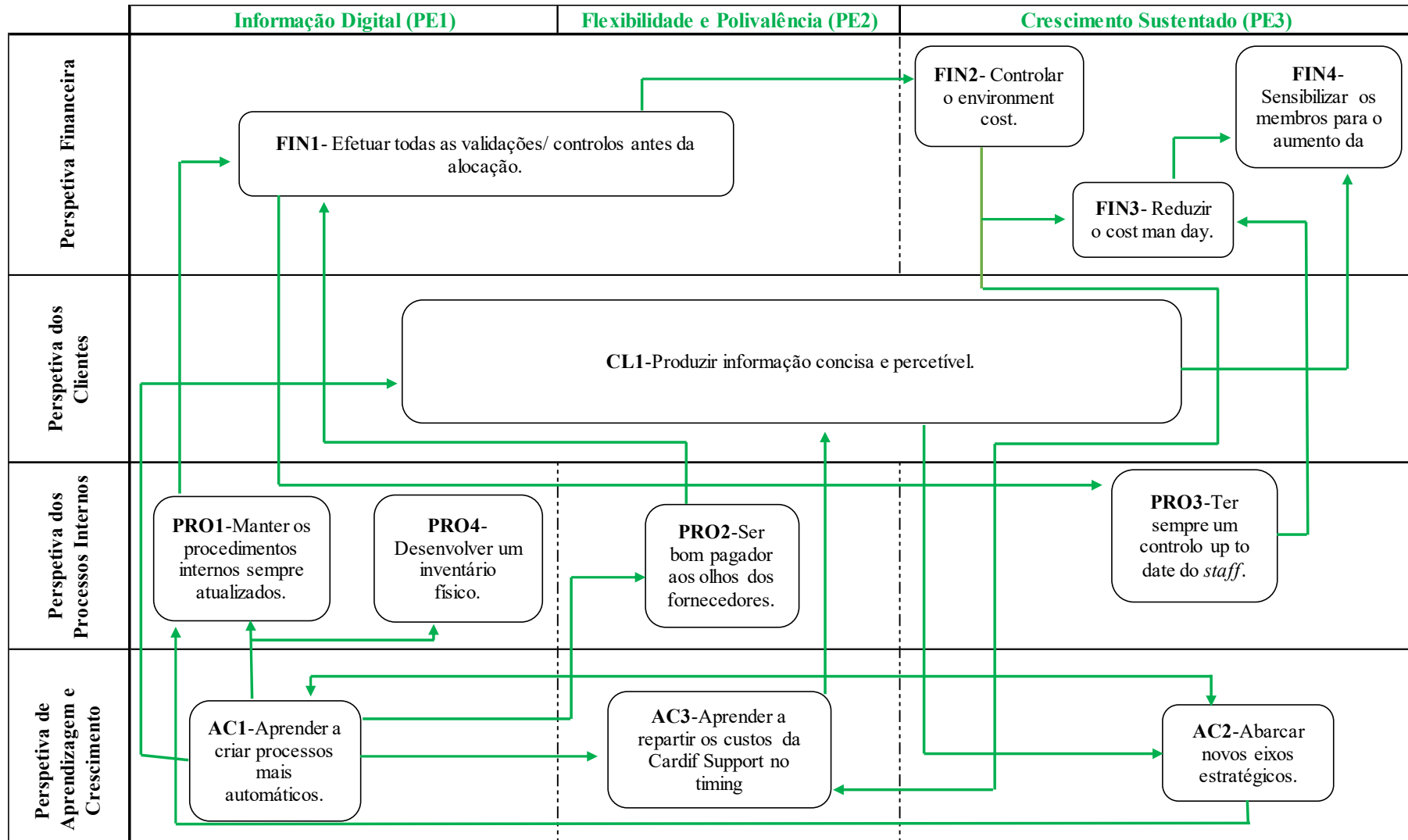
6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O Departamento Financeiro combinou os elementos produzidos no Dashboard Mensal com os produzidos pelo BSC organizacional, permitindo assim acompanhar, em tempo real, o grau de cumprimento dos objetivos estabelecidos no BSC e identificar possíveis desvios entre o planeado e o atingido, dando resposta à necessidade de desenvolvimento de sistemas de controlo de gestão mais integrados, dinâmicos, simplificados e de fácil utilização. O DF poderá, por conseguinte, contribuir de forma mais decisiva para a tomada de decisão ao nível da gestão de topo.

Como proposto no início deste projeto, a participação dos diversos departamentos das Transversal Functions na elaboração do BSC do DF, veio promover uma maior consciencialização destes departamentos para esta temática e um envolvimento mais ativo em projetos de desenvolvimento estratégico do AEIE.

Os grupos focais permitiram também a construção de uma ligação mais forte na equipa, ao possibilitarem a discussão aberta dos temas estratégicos e orientarem a equipa para a concretização dos objetivos propostos. Foi possível através deste método compreender

Figura 7 - Mapa Estratégico do DF da Cardif Services, AEIE



os conhecimentos sobre a organização que cada um dos elementos do grupo focal detinha à data, servindo assim também para a consolidação de alguns temas organizacionais. Relativamente às limitações deste trabalho, há que referir que o contributo dado pelos restantes departamentos para o desenvolvimento do BSC do DF poderá ter sido condicionado pelo seu desconhecimento em relação aos SCG. Pode também ser visto como uma limitação o facto da recolha das perceções dos membros do DF incluir também a participação da investigadora, pois ao ser um departamento pequeno, a participação da mesma condicionou de forma definitiva o desenho do BSC final, mas tentou minimizar-se esta limitação cruzando com as perceções dos restantes intervenientes (outros departamentos e gestão de topo). Sugere-se, para o desenvolvimento de trabalhos futuros, a tradução do ME e do BSC pelos vários níveis de uma organização, com o intuito de compreender as ligações entre objetivos estratégicos nos vários níveis hierárquicos e o alinhamento entre a visão da gestão de topo e a realidade de cada nível operacional. Propõe-se também a realização de projeto semelhante, relatando todas as fases da elaboração do BSC desde a criação, à implementação e revisão. Com este trabalho foi possível alinhar os objetivos estratégicos do DF com os da restante organização e foram já implementados o BSC proposto neste TFM, bem como o respetivo Mapa Estratégico e a compilação de dados do BSC no Dashboard. Para terminar, fica ainda uma nota do Diretor Geral que deverá servir de incentivo para a melhoria contínua dos sistemas implementados:

“Hoje somos um bom artesanato. Somos capazes de produzir uma peça única de qualidade. É, no entanto, importante conseguir alcançar o equilíbrio entre a qualidade e a quantidade. Vamos replicar aquilo em que somos bons!” (Retirado da entrevista exploratória)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cobbold, I. & Lawrie, G. (2002). *The development of the balanced scorecard as a strategic management tool*. 2GC. United Kingdom: Active Management Ltd.
- Cobbold, I. & Lawrie, G. (2004). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management* 53 (7), 611-623.
- Dearden, J. (1969). The case against ROI control. *Harvard Business Review* 47 (3). 124.
- Eckerson, W. (2011). *Performance dashboards: measuring, monitoring, and managing your business*, 2nd Ed. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Harden, J. & Upton, D. (2016). An Introduction to the Use of the Balanced Scorecard for Performance Evaluation by Financial Professionals. *Journal of Financial Service Professionals* 70 (2), 81-88.
- Harmon, P. (2009). Balanced Scorecard. *Business Process Trends* 2 (6)
- Hennink, M., Hutter, I. & Bailey, A. (2011). *Qualitative research methods*, 1^a Ed. London: Sage Publications Ltd.
- Ho, L. (2008). What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management. *Industrial Management & Data Systems* 108 (9), 1234-1254.
- Jantunen, A. (2005). Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study. *European Journal of Innovation Management* 8 (3), 336-49.
- Johnson, T. & Kaplan, S. (1987). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership* 11, 353–370.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review* 83 (7), 172.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review* 71 (5), 134–147.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996a). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review* 39 (1), 53-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996b). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996c). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* 74 (1), 75–84.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000a). *The Strategy- Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, 10nd Ed. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000b). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review* 25(3), 243–256.

Kitzinger, J. (1995). Qualitative research. Introducing focus groups. *BMJ: British medical journal* 311(7000), 299.

Mooraj, S., Oyon, D. & Hostettler, D. (1999). The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?. *European Management Journal* 17 (5), 481-491.

Otley, D. (1999) Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10 (4), 363-382.

Sekhar, R. C. (2006). *Management control systems: text and cases*. New Delhi: Tata Mcgraw Hill Publishing Company Ltd.

Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society* 12 (4), 357-374.

Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy, Text and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.

Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish*. 2nd Ed. New York: Guilford Publications.

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd Ed. California: SAGE Publications, Inc.

Websites e documentos na Internet:

Eckerson, W. (2007). *Dashboard or Scorecard: Which Should You Use? Dashboard Insight* [Em linha]. Disponível em: <http://www.dashboardinsight.com/articles/digital-dashboards/fundamentals/dashboard-or-scorecard-which-should-you-use.aspx> [Acesso em:1 outubro 2017]

Harmon P. (2009). *Balanced Scorecard. BPTrends* [Em linha]. Disponível em: <https://www.bptrends.com/resources/glossary/balanced-scorecard/> [Acesso em:13 Maio 2017]

<http://www.bnpparibas.pt/en/bnp-paribas/bnp-paribas-group/> [Acesso em:28 Agosto 2017]

<http://www.bnpparibas.pt/en/bnp-paribas/bnp-paribas-group/history-of-the-group/> [Acesso em:28 Agosto 2017]

Documentos Internos:

Relatório de Gestão 2016

Anexos às Demonstrações Financeiras 2016

BSC Global do AEIE 2017

Organogramas organizacionais

“Our shared Convictions”

Diplomas Legais:

Regulamento (CEE) n.º 2137/85 – o Agrupamento Europeu de Interesse Económico

APÊNDICE I – QUADRO SÍNTESE DAS ENTREVISTAS E GRUPOS FOCAIS

Intervenientes	Dia	Duração	Técnica Utilizada	Objetivo
Finance Team - Nuno Neves (Finance Manager) - Nuno Pires (Finance S. Accountant) - Inês Fernandes (Office Treasurer)	15/05/2017	4 H c/ intervalo	1º Grupo Focal	- Apresentação da missão, visão, estratégia e BSC global da empresa - Definição inicial dos objetivos, <i>targets</i> e métricas por cada perspetiva do BSC
Head of Functions Julien Klinger	29/05/2017	30 min	Reunião	- Apresentação da visão inicial do BSC do DF
General Manager Pascal Thiercelin	02/06/2017	30 min	Entrevista	- Expressar a sua visão sobre o futuro do DF e a importância da implementação dos SCG.
Global Security & Governance Inès Germe	19/06/2017	45 min	Entrevista	- Como posicionam o DF face à missão e visão global da empresa? - Como poderá o DF contribuir para as atividades que desenvolvem nos vossos departamentos?
Management Assistant Rita Ricardo	19/06/2017	45 min	Entrevista	
Human Resources Coordinator Silvia Morais	22/06/2017	45 min	Entrevista	
IT Solutions Team Leader Bruno Simões	22/06/2017	45 min	Entrevista	
IT Manager Ricardo Antunes	23/06/2017	45 min	Entrevista	
Human Resources Generalist Agostinho Geraldo	26/06/2017	45 min	Entrevista	
System Administrator Abel Lopez	27/06/2017	45 min	Entrevista	
Project and Implementation Manager Filipa Gaspar	30/06/2017	1 H	Entrevista	

Inês Fernandes Balanced Scorecard- Proposta de Aplicação

Intervenientes	Dia	Duração	Técnica Utilizada	Objetivo
Head of Functions Julien Klinger	30/06/2017	45 min	Entrevista	
Head of Operations Sofia Severino	05/07/2017	45 min	Entrevista	
Finance Team - Nuno Neves (Finance Manager) - Nuno Pires (Finance S. Accountant) - Inês Fernandes (Office Treasurer)	27/07/2017	3 H	2º Grupo Focal	- Análise das entrevistas; - Atribuição dos pesos a cada perspetiva; - Consolidação do BSC; - Plano de Implementação.
Finance Team - Nuno Neves (Finance Manager) - Nuno Pires (Finance S. Accountant) - Inês Fernandes (Office Treasurer)	03/08/2017	1H 30 min	3º Grupo Focal	- <i>Brainstorming</i> do Mapa Estratégico; - Análise Final.

APÊNDICE II – ENTREVISTA DIRETOR GERAL

1. Considera importante a implementação de instrumentos de gestão estratégica, não só a nível da gestão de topo, mas também ao nível de departamentos? Justifique
2. Onde vê o departamento financeiro hoje, e onde o coloca daqui a 3 anos?
3. Quais são os grandes desafios futuros para departamento financeiro?

APÊNDICE III – ENTREVISTA TRANSVERSAL FUNCTIONS

Questão base: Sabe o que é um BSC?

(Observação e explicação de um exemplo de BSC)

Sistemas de controlo de gestão

1. Indique para si, qual a importância da implementação de sistemas que definam objetivos internos para cada departamento?
 - Concordo plenamente
 - Concordo
 - Neutro
 - Discordo
 - Discordo plenamente
2. Considera importante que os mesmos estejam enquadrados com a missão e visão global da empresa? **Justifique a sua resposta.**
 - Concordo plenamente
 - Concordo
 - Neutro
 - Discordo
 - Discordo plenamente
3. Acha importante estabelecer objetivos: **Selecione 3 e coloque por ordem de importância (1- o mais importante a 3- o 3º mais importante)**
 - Trimestrais
 - Semestrais
 - Anuais
 - A dois anos
 - A mais de 2 anos

BSC e Dashboard

4. Considera importante a implementação destas ferramentas de gestão estratégica?
Porquê? Considera-se um conjunto integrado de técnicas de avaliação e de gestão, acompanhadas de ferramentas como software, concebidas no sentido de ajudar as organizações na tomada de decisões estratégicas de alto nível (Jordan et al, 2005).
5. Qual entende ser o papel do departamento financeiro para se conseguir alcançar a missão e visão da empresa?
6. Considera que a internalização do departamento financeiro foi uma mais valia para o desempenho da empresa? Em que medida?
7. De que forma posiciona o departamento financeiro.
 - Muito burocrático
 - Algo burocrático
 - Em linha com os restantes
 - Ágil, célere
 - Inovador
8. Considera que algum dos processos atualmente desenvolvidos pelo departamento financeiro deve ser melhorado? **Quais?**
 - i. Alocação de custos
 - ii. Pagamentos
 - iii. Faturação a clientes
 - iv. Cash call
 - v. Faturas fornecedores
 - vi. Controlo de gestão ex: análise de custos, staff...
9. Desenvolve algum tipo de análise financeira dentro do seu departamento? Quais?
10. De que forma pode o departamento financeiro contribuir para as atividades do seu departamento? **Indique pelo menos 3.**
11. Ordene por ordem de importância (1: - importante a 5: + importante) os seguintes objetivos do departamento financeiro:
 - Efetuar todas as validações/ controlos possíveis antes da alocação de custos.
 - Controlar constantemente o *environment cost*.
 - Desenvolver processos mais automáticos.
 - Controlar constantemente o *staff*.

- Melhorar a relação com Clientes/departamentos/Processos.

(Observação de objetivos de BSC exemplificativo)

12. Na perspetiva de aprendizagem e crescimento indique um objetivo fundamental para o departamento financeiro?
13. Na perspetiva de clientes indique um objetivo fundamental para o departamento financeiro?
14. De quanto em quanto tempo considera importante manter um acompanhamento dos objetivos propostos pelo BSC
 - Trimestralmente
 - Semestralmente
 - Anualmente
 - A dois anos
 - A mais de 2 anos

APÊNDICE IV – DEFINIÇÃO OBJETIVOS, TARGETS E MÉTRICAS DO DEPARTAMENTO FINANCEIRO DO AEIE

	Objetivos	Métricas	Targets			Iniciativas
			2017	2018	2019	
Financeira (P1)	FIN1-Efetuar todas as validações/ controlos possíveis antes da alocação.	Data das validações mensais presentes na check list	Média da data das validações efetuadas = d-1	Média da data das validações efetuadas = d-2	Média da data das validações efetuadas = d-3	
	FIN2-Ter um controlo <i>up to date</i> do <i>environment cost</i> .	1) Env. Cost vs Active headcounts "running" 2) Custos incorridos por departamento vs budget	1) = Update 2017 2) = Update 2017	1) = Budget 2) = Budget	1) = Projeção 2) = Projeção	- Fornecer informação aos departamentos sobre os custos que podem incorrer - Solicitar os custos que estão por ocorrer - Garantir que todos os custos estão corretamente especializados
	FIN3-Reduzir o cost man day.	1) Custo staff vs budget 2) Custo staff vs cash call 3) Custo staff vs n-1	1) ≥ do budget 2) ≤ cash call 3) ≥ que n-1	1) ≥ do budget 2) ≤ cash call 3) ≥ que n-1	1) ≥ do budget 2) ≤ cash call 3) ≥ que n-1	
	FIN4-Sensibilizar os membros para o aumento da faturação	Total faturação vs budget	K Milhões	K+0,5 Milhões	K+1 Milhões	
Clientes (P2)	CLI-Produzir informação concisa e perceptível.	1) Tempo decorrido entre e-mail recebido e resposta 2) N° de dúvidas colocadas após envio de informação	1) Resposta aos clientes: 3wd; departamentos: 2wd 2) Máx 3 dúvidas	1) Resposta aos clientes: 2wd; departamentos: 2 wd 2) Máx 2 dúvidas	1) Resposta aos clientes: 1wd; departamentos: 1wd 2) Máx 1 dúvida	- Resumo de questões colocadas no passado para ver o que é comum e tentar melhorar as respostas futuras - Efetuar todas as análises sugeridas nas entrevistas realizadas
Processos Internos (P3)	PRO1-Manter os procedimentos internos sempre atualizados (regra grupo 18 meses).	1) N° Contas abertas no plano de contas sem a descrição atual 2) Tempo decorrido até atualização	1) Até 6 contas 2) Dez 2017: 7 meses após última atualização	1) Até 3 contas 2) 12 meses após última atualização	1) Até 2 contas 2) 12 meses após última atualização	- Atualizar quadro resumo dos procedimentos
	PRO2-Ser bom pagador aos olhos dos fornecedores.	Análise do workflow de faturas: 1) Tempo despendido em cada fase 2) Tempo total decorrido até ao pagamento - Mensal e YTD	1) ≤ dias estabelecidos para cada fase 2) Monthly Avrg: 10 wd; Anual Avrg: 8 wd	1) ≤ dias estabelecidos para cada fase 2) Monthly Average: 8 wd; Anual Average: 8 wd	1) ≤ dias estabelecidos para cada fase 2) Monthly Average: 8 wd; Anual Average: 8 wd	
	PRO3-Ter sempre um controlo up to date do staff.	1) Evolução do N° headcounts (país, processo, contrato)/ comparação com o budget; n-1; m-1 2) Acertos após encerramento do mês	1) ≥ Update 2017; > n-1; > m-1 2) 0	1) ≥ Budget; > n-1; > m-1 2) 0	1) > Budget em 2 pessoas por tipo de atividade; > n-1; > m-1 2) 0	- Listagem detalhe de "perdiem" mensal / viagens externos
	PRO4-Desenvolver um inventário físico.	Cross-check entre contabilidade e o inventário físico	Realizar pela 1ª vez o inventário físico	Até X unid não etiquetadas	Não existem falhas entre o real e o contabilístico	
Aprendizagem e Crescimento (P4)	AC1- Parender a criar processos mais automáticos.	1) Verificar se todos os pedidos foram implementados 2) Comparar o tempo e custo entre trabalho manual e automático	1) Tudo implementado 2) Automático < 20% do manual	1) Tudo implementado 2) Automático < 20% do manual	1) Tudo implementado 2) Automático < 20% do manual	
	AC2-Abarcar novos eixos estratégicos.	N° de áreas novas alcançadas	≥ 2	≥ 3	≥ 3	
	AC3-Aprender a repartir os custos da Cardif Support no timing	Check list: Tipo de custos; mark up; environment cost		A laborar em 3 meses		

APÊNDICE V– ANÁLISE DAS ENTREVISTAS ÀS TRANSVERSAL FUNCTIONS

Questões	Opções	Frequência de Resposta (10 entrevistados)	Comentários
0. Sabe o que é um BSC?	<ul style="list-style-type: none"> Sim Não 	40% 60%	
1. Indique para si, qual a importância da implementação de sistemas que definam objetivos internos para cada departamento?	<ul style="list-style-type: none"> Concordo plenamente Concordo Neutro Discordo Discordo plenamente 	80% 20% 0% 0% 0%	<ul style="list-style-type: none"> Depende momento e do departamento Alinha objetivos - Integração Retira espírito de iniciativa Controlo da atividade
2. Considera importante que os mesmos estejam enquadrados com a missão e visão global da empresa? Justifique a sua resposta.	<ul style="list-style-type: none"> Concordo plenamente Concordo Neutro Discordo Discordo plenamente 	70% 30% 0% 0% 0%	<ul style="list-style-type: none"> Criação de planos de ação Consciencialização Orientação Difícil enquadramento Fomenta alteração à missão e visão
3. Acha importante estabelecer objetivos: Selecione 3 e coloque por ordem de importância (1- o mais importante a 3- o 3º mais importante)	<ul style="list-style-type: none"> Trimestrais Semestrais Anuais A dois anos A mais de 2 anos 	2º 1º 3º	<ul style="list-style-type: none"> Depende dos objetivos Depende da atividade e do crescimento
4. Considera importante a implementação destas ferramentas de gestão estratégica? Porquê?	<ul style="list-style-type: none"> Sim Na medida certa Não 	2 1 2 1 4 0	<ul style="list-style-type: none"> Permite sentido + analítico Permite o crescimento sustentado São ferramentas dinâmicas Para comprometer as pessoas Sem perda de eficiência Espaço para criatividade e objeção Volatilidade

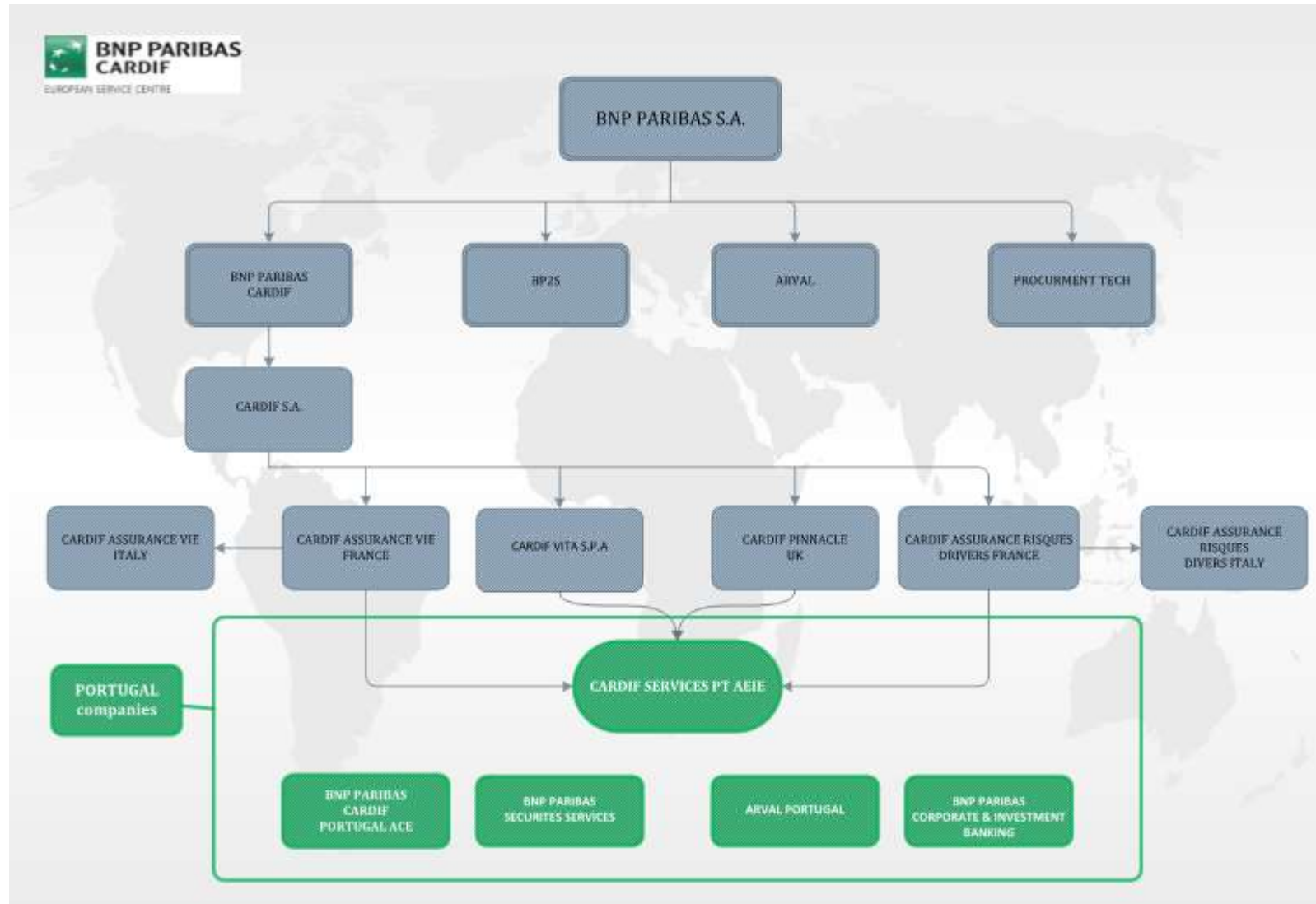
Inês Fernandes Balanced Scorecard- Proposta de Aplicação

Questões	Opções	Frequência de Resposta (10 entrevistados)	Comentários
5. Qual entende ser o papel do departamento financeiro para se conseguir alcançar a missão e visão da empresa?	▪ Contribuir para controlo e redução de custos	6	
	▪ Contribuir para a otimização das atividades	1	
	▪ Apoio à tomada de decisão	5	
	▪ Ser o reflexo da realidade	1	
6. Considera que a internalização do departamento financeiro foi uma mais valia para o desempenho da empresa? Em que medida?	▪ Sim	4 4 2 4	• Resposta rápida e assertiva • Salvaguarda de informação • Pelo crescimento da empresa • Maior conhecimento da realidade da empresa
	▪ Não	0	
7. De que forma posiciona o departamento financeiro.	▪ Muito burocrático	0%	
	▪ Algo burocrático	50%	• Pela natureza e risco associado
	▪ Em linha com os restantes	10%	
	▪ Ágil, célere	40%	• Dão resposta atempada • Adaptáveis • Equilíbrio do lado burocrático com o Ágil
	▪ Inovador	0%	
8. Considera que algum dos processos <u>atualmente</u> desenvolvidos pelo departamento financeiro deve ser melhorado? Quais?	▪ Sim	2 1 1 2 1	• Compreensão dos centros de custos • Capacidade de síntese • Calendarização das atividades • Maior automatização • Melhorar o controlo de gestão
	▪ Sem visibilidade	1	
	▪ Não	2	
9. Desenvolve algum tipo de análise financeira dentro do seu departamento? Quais?	▪ Sim	1 1 2	• Custos incorridos vs Budget • Custos incorridos • Orçamento com base em estimativas
	▪ Não	4	
10. De que forma pode o departamento financeiro contribuir para as atividades do seu departamento? Indique pelo menos 3.	▪ Análise de custos real vs budget	5	• <i>IT, RH, Project, Facilities</i>
	▪ Newsletter de <i>finance</i>	1	
	▪ Automatismo de ficheiros e tarefas	3	
	▪ Controlo de riscos	1	
	▪ Não pode	2	

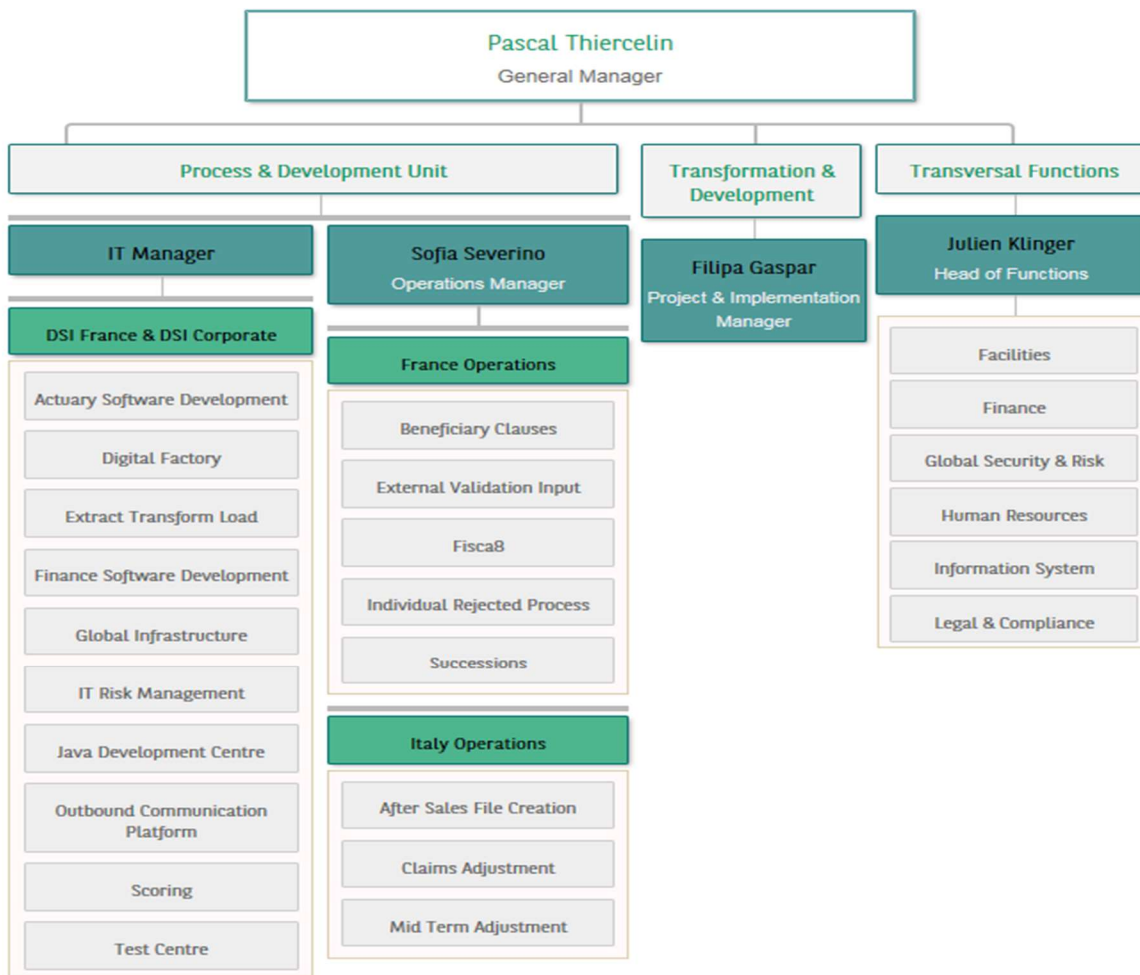
Inês Fernandes Balanced Scorecard- Proposta de Aplicação

Questões	Opções	Frequência de respostas (10 entrevistados)	Comentários
11. Ordene por ordem de importância (1: menor importância; 5: maior importância) os seguintes objetivos do departamento financeiro:	▪ Efetuar todas as validações/ controlos possíveis antes da alocação de custos.	5	
	▪ Controlar constantemente o " <i>environment cost</i> ".	4	
	▪ Desenvolver processos mais automáticos.	1	
	▪ Controlar constantemente o staff.	3	
	▪ Melhorar a relação com Clientes/departamentos/Processos.	2	
12. Na perspetiva de aprendizagem e crescimento, indique um objetivo fundamental para o departamento financeiro?	▪ Validação contínua, rigor, sentido crítico	2	
	▪ Formação software	3	
	▪ Formação línguas	1	
	▪ Diversificação da atividade	1	
	▪ Formação académica	1	
13. Na perspetiva de clientes indique um objetivo fundamental para o departamento financeiro?	▪ Incutir a imagem de parceiro	1	
	▪ Rácio qualidade vs rapidez	3	
	▪ Produzir informação concisa e percetível	5	
	▪ Satisfação pela Inovação	2	
14. De quanto em quanto tempo considera importante manter um acompanhamento dos objetivos propostos pelo BSC	▪ Trimestralmente	10%	
	▪ Semestralmente	60%	
	▪ Anualmente	30%	
	▪ A dois anos	0%	
	▪ A mais de 2 anos	0%	

ANEXO I – ORGANOGRAMA CARDIF SERVICES, AEIE NO GRUPO BNP



ANEXO II – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL AEIE



ANEXO III – DASHBOARD GLOBAL OVERVIEW

in K€

Month

8

Costs by Budget Code	YTD	weight	ΔBud	ΔN-1
Staff	6.644	74%	20% ✓	66% ✓
Premises	1.334	15%	20% ⚠	109% ⚠
IT	452	5%	86% ⚠	170% ⚠
Others	606	7%	24% ⚠	54% ⚠
TOTAL	9.035		22%	74% ⚠

Headcounts by process	YTD	weight	ΔBud	ΔN-1
Operations	212	73%	28% ✓	107% ✓
DSI	48	17%	30% ✓	7% ✓
Compliance	0	0%	-100% ⚠	
SSC	24		50% ✓	118% ✓
Licence	6	2%		-14%
TOTAL	290		29%	75% ✓

Work Flow Invoices - nr days	Mar	Jun	Ago	Target
Operator	2	1	1	2
Expense Approval	2	3	2	2
Company Approval	1	1	5	1
Booked	2	1	2	2
Payment	3	3	3	3
Avg	6	6	8	10

Costs by Type Process	YTD	weight	ΔBud	ΔN-1
Operations	6.134	68%	34% ✓	129% ✓
DSI	2.898	32%	9% ✓	15% ✓
Compliance	3	0%	-98% ⚠	
Others	0	0%	-100% ⚠	
TOTAL	9.035		22%	74%

Headcounts by country	YTD	weight	ΔBud	ΔN-1
Country 1	212	73%	14% ✓	58% ✓
Country 2	48	17%	100% ✓	269% ✓
SSC	24	8%	50% ✓	118% ✓
Licence	6	2%		
TOTAL	290		29%	75% ✓

KPI	YTD	ΔBud	ΔN-1
SSC	3.564	36,3% ⚠	103% ⚠
Env cost vs Active Headcounts €	126,2	56% ⚠	53% ⚠
Weight SSC vs Total Overheads	59,2%	24% ⚠	75% ⚠
Global Occupancy Rate with BCP	70%	7%	N/A
Lisbon Occupancy Rate With BCP	64%	2%	N/A
Porto Occupancy Rate with BCP	58%	-10% ✓	N/A

Costs by Country	YTD	weight	ΔBud	ΔN-1
Country 1	8.015	89%	17% ✓	65% ✓
Country 2	1.020	11%	98% ✓	201% ✓
Others	0	0%	-100% ⚠	
TOTAL	9.035		22%	74%

Headcounts by contract	YTD	weight	ΔBud	ΔN-1
Internal	165	95%	-15% ⚠	38% ✓
External Staff	3	2%	-90% ⚠	-92% ⚠
Licence	6	3%		
TOTAL	174		-23% ⚠	5%

Real vs Cash Call - GAP	Q3	weight	ΔCash
Operations Country 1	1.250	56%	300
DSI Country 1	683	30%	252
Operations Country 2	314	14%	58
TOTAL running cost	2.247	nc	609 ⚠

Banking Balance	YTD	ΔN-1
Receivables	16.292	160% ✓
Payments	13.192	165% ✓
TOTAL	3.031	0% 9%
Avg monthly payment	1.649	165% ✓

Cost Man day	YTD	ΔN-1
AVG Operations	266	50% ✓
AVG DSI	507	48% ✓
TOTAL Avg	386	0% 49% ✓

Real vs Cash Call - GAP	Avg FTE Q3	weight	ΔCash
Operations Country 1	165	63%	54
DSI Country 1	49	19%	17
Operations Country 2	47	18%	15
TOTAL	260	nc	86 ✓